

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia (SDM) dipandang sebagai asset penting dalam perusahaan, dikarenakan manusia merupakan sumber daya yang selalu dibutuhkan dalam setiap proses kerja (Annalia, 2020). Sumber daya yang potensial harus mampu mengatasi setiap perkembangan dan kemajuan teknologi yang *up to date* untuk kebutuhan perusahaan atau organisasi. Setiap organisasi atau perusahaan akan Menyusun struktur organisasi yang terstruktur untuk menentukan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif. Dalam menjalankan tugas dalam organisasi dan untuk bersaing dengan competitor, SDM tidak cukup dalam melakukan tugas masing-masing sesuai dengan *job description* (deskripsi pekerjaan), namun mereka harus memiliki perilaku *extra-role* (peran ekstra) agar dapat memberikan pengaruh positif terhadap perusahaan dan dapat disebut juga sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau yang dikenal juga dengan Perilaku Citizenship, adalah salah satu faktor yang berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai makhluk sosial. Dengan adanya kemampuan berempati, karyawan dapat memahami orang lain dan lingkungannya serta dapat menyelaraskan nilai-nilai individual yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dianut lingkungannya sehingga muncul perilaku "*good citizen*". Kecakapan emosi dan kemampuan kerja merupakan bagian dari perilaku citizenship (OCB) yang dapat

menghasilkan kinerja yang menonjol dalam suatu perusahaan atau organisasi (Utomo et al., 2019)

Dari beberapa penelitian tentang OCB mengungkap bahwa dampak dari OCB mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan perusahaan atau organisasi (Dewi et al., 2022; Prahesti et al., 2017). Peran dan manfaat OCB tersebut ialah manager atau karyawan sumber daya manusia berusaha mendorong tumbuhnya OCB dalam organisasi. Dampak OCB terhadap karyawan menunjukkan perilaku yang baik untuk organisasi (Badaruddin, 2022; Takdir dan Ali, 2020; Utomo et al., 2019). Maka organisasi akan memberikan perilaku yang baik pada anggota organisasi. Pentingnya membangun OCB tidak lepas dari komitmen karyawan pada organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya OCB.

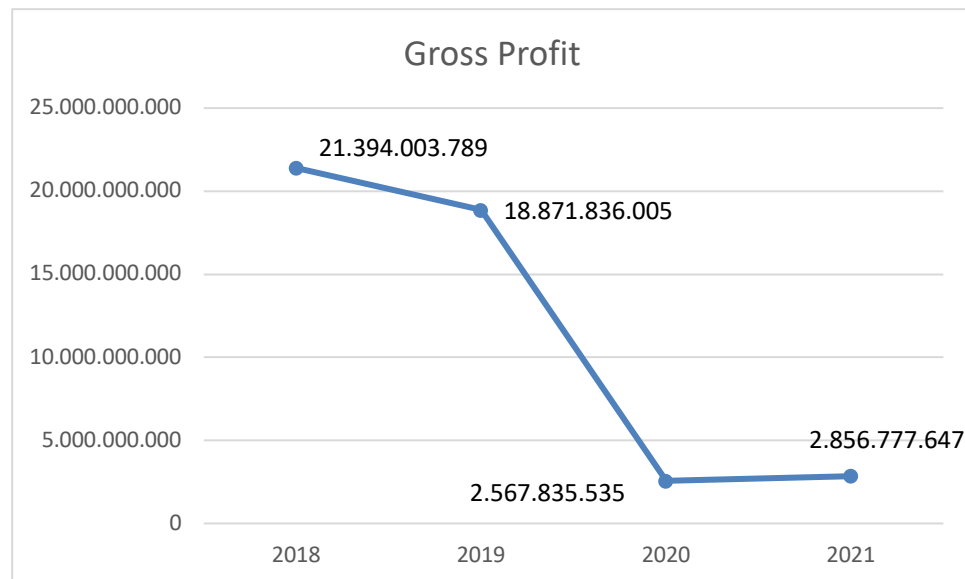
Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas yang mereka biasa lakukan atau karyawan yang mampu memberikan kinerja yang lebih dari yang diharapkan perusahaan. Sekarang ini didalam dunia kerja sangat diperlukan kerja tim dan fleksibilitas dalam mengerjakan tugas, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku yang baik, tidak mengeluh dengan pekerjaan yang di lakukan, menghindari konflik yang tidak perlu, mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan tugas, menawarkan diri untuk extra bekerja, mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Fred dalam Luthans (2018) mendefinisikan OCB yaitu sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif.

PT. Coconut homes merupakan perusahaan yang bergerak dibidang pariwisata. PT. Coconut homes yang terletak di Jalan Drupadi No. 20 XX Basangkasa, Seminyak-Bali, berdiri pada tahun 1997 dimulai dari munculnya ide akan perlunya tempat hiburan pribadi untuk para wisatawan yang ingin menikmati keindahan pulau Bali. Ide ini muncul dari seorang warga negara Belgia yang bermukim di Singapura, Bruno Wauters. Beliau juga telah banyak menghabiskan waktu liburannya di Bali dan memiliki ikatan khusus dengan pulau dewata ini.

Pemikiran inilah yang memunculkan ide untuk menciptakan penginapan pribadi atau yang lebih dikenal dengan nama Villa pribadi. Sejak saat itu dibuatlah promosi untuk penginapan pribadi yang diberi nama *Coconut homes*. *Coconut homes* berkembang menjadi hunian pribadi yang sangat digemari karena sifatnya yang sangat pribadi dan kekeluargaan. Para tamu yang menginap akan dilayani secara pribadi dan penuh rasa kekeluargaan.

Sesuai dengan permintaan yang meningkat akan perlunya hunian pribadi, maka *Coconut homes* mulai mengembangkan *property* untuk keperluan para tamu dan klien *Coconut homes* itu sendiri. Permintaan yang makin meningkat itulah yang melatarbelakangi pendirian Villa Uma Sapna yang berlokasi di Jalan Drupadi No. 20 XX Basangkasa, Seminyak-Bali.

Hingga saat ini, PT. Coconut Homes telah memiliki SDM sebanyak 55 karyawan. Meskipun demikian, PT. Coconut Homes tidak terlepas dari permasalahan, peneliti menemukan permasalahan berdasarkan informasi dari financial report pada PT. Coconut Homes. Dapat dilihat perusahaan mengalami penurunan pada setiap penjualannya hasil dapat dilihat pada gambar berikut::



Gambar 1.1
Financial report

Hasilnya menunjukkan bahwa data penjualan pada tahun 2019 PT. Coconut Homes mengalami penurunan profit. Selain itu, Penurunan juga serentak sepanjang tahun 2019-2020 karena adanya pandemic covid-19 yang mengakibatkan bali melakukan *lockdown* sehingga pemasukan atau pendapatan terhadap PT. Coconut Homes semakin down atau terjadi penurunan yang signifikan.

Pada masa pandemic covid pada tahun 2020 perusahaan berkomitmen untuk tidak memutuskan pekerjaan karyawan. Sehingga karyawan memiliki komitmen kepada perusahaan semakin tinggi. Hal ini terindikasi jumlah karyawan yang masih tetap dan berdasarkan wawancara beberapa karyawan mengungkapkan mereka tetap bekerja meskipun terjadi wabah saat itu. Karyawan merasa puas akan keputusan yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan selalu menunjukkan unjuk kerjanya sesuai dengan job des masing-masing. Sehingga mereka dapat

bersinergi satu dengan yang lainnya dalam melakukan kegiatan pekerjaannya dan saling menghargai satu sama lainnya.

Selain itu, hasil observasi dan wawancara awal yang dilakukan didapatkan hasil terkait kinerja yaitu sebagai berikut:

Tabel 1.1

Penilaian Hasil Kinerja Karyawan PT. Coconut Homes Denpasar

Kualitas Kerja	Kuantitas	Ketepatan Waktu	Efektifitas
Memiliki kualitas kerja yang baik, berdasarkan hasil wawancara dan diberikan dokumentasi perusahaan mendapatkan penghargaan yaitu diantaranya: 1) The best Traveller choice; 2) Top 25 hotel in Indonesia rank 5; 3) Top 25 Relaxasi/SPA hotel in Indonesia rank 14; 4) Top 25 Trendys hotel in Indonesia rank 16; 5) Top 25 for service in Indonesia rank 20; 6) Top 25 luxus in Indonesia rank 21; 7) Certificate of Succesfull Compliance with the Villa Securityoud safety standards; 8) The best Tax Payment Awards 2012 from Badung Regency; 9) Winner 2015 Tripadvisor Score 4.5. Sumber: data diolah, 2022	Perusahaan telah berkembang memiliki 55 karyawan di Uma Sapna Villa dan karyawan kitchen PT. Coconut Homes sebanyak 46 karyawan, sehingga total sebanyak 101 karyawan, memiliki bagian ruangan sebanyak 26 room dan saat ini memiliki total ukuran sebesar 7.529 M2.	Berdasarkan hasil wawancara, ketepatan waktu karyawan dalam tanggung jawabnya selama ini masih baik. Hasil ini didukung dengan laporan daftar hadir sepeerti pada bulan Maret 2023 didapatkan data dengan indikator Izin tidak masuk (Keperluan pribadi) sebanyak 0%, Izin pulang awal (Keperluan pribadi) sebesar 0%, dan Izin datang terlambat (Keperluan pribadi) sebesar 0%.	Perusahaan telah melancarkan kelangsungan hidup perusahaan dengan efektif yaitu menjalankan tugas masing-masing sesuai dengan struktur organisasi. Bagian masing-masing pekerjaan telah memiliki job deskripsi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing.

OCB atau yang dikenal juga dengan perilaku *citizenship*, adalah salah satu faktor yang berkaitan dengan manifestasi seseorang (karyawan) sebagai mahluk sosial. Dengan adanya kemampuan berempati, karyawan dapat memahami orang lain dan lingkungannya serta dapat menyelaraskan nilai-nilai individual yang dianutnya dengan nilai-nilai yang dianut lingkungannya sehingga muncul perilaku “*good citizen*”. Kecakapan emosi dan kemampuan kerja merupakan bagian dari

ocb yang dapat menghasilkan kinerja yang menonjol dalam suatu perusahaan atau organisasi (Utomo et al., 2019).

Dari beberapa penelitian tentang OCB mengungkap bahwa dampak dari OCB mampu meningkatkan efektifitas dan kesuksesan perusahaan atau organisasi (Dewi et al., 2022; Prahesti et al., 2017). Peran dan manfaat OCB tersebut ialah manager atau karyawan sumber daya manusia berusaha mendorong tumbuhnya OCB dalam organisasi. Dampak OCB terhadap karyawan menunjukkan perilaku yang baik untuk organisasi (Badaruddin, 2022; Takdir dan Ali, 2020; Utomo et al., 2019). Maka organisasi akan memberikan perilaku yang baik pada anggota organisasi. Pentingnya membangun OCB tidak lepas dari komitmen karyawan pada organisasi. Komitmen karyawan akan mendorong terciptanya OCB.

Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas yang mereka biasa lakukan atau karyawan yang mampu memberikan kinerja yang lebih dari yang diharapkan perusahaan. Sekarang ini didalam dunia kerja sangat diperlukan kerja tim dan fleksibilitas dalam mengerjakan tugas, perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki perilaku yang baik, tidak mengeluh dengan pekerjaan yang di lakukan, menghindari konflik yang tidak perlu, mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan tugas, menawarkan diri untuk extra bekerja, mempunyai inisiatif dalam menyelesaikan tugas. Fred dalam Luthans (2018) mendefinisikan OCB yaitu sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif.

Penelitian mengungkapkan bahwa OCB dilakukan dengan adanya perantara kinerja kerja yang tinggi. Karyawan yang memiliki ocb cenderung memiliki kinerja yang baik. Hal ini terbukti dari beberapa penelitian (Dewi et al., 2022; Suryadi dan Foeh, 2022). Penelitian tersebut memberikan pengaruh positif OCB terhadap kinerja karyawan. Serangkaian ini terdapat faktor lain yang dapat memengaruhi OCB dan kinerja yaitu diantaranya kepuasan kerja dan komitmen kerja.

Kepuasan kerja karyawan dapat menjadi suatu proyek perusahaan dalam memberikan support karyawan dalam menjalankan aktifitas kegiatan pekerjaan. Semakin banyak pekerjaan atau target, maka perusahaan dapat memberikan insentif agar karyawan puas dan bertahan dalam perusahaan. Kepuasan akan menjadi dorongan karyawan dalam meningkatkan kinerja sehingga ocb dapat dilakukan satu sama lain (Darmawati, 2018; Kurniawan dan Safitri, 2022).

Selanjutnya, faktor komitmen organisasi yaitu komitmen organisasi merupakan derajat dimana seseorang karyawan mengidentifikasikan dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut (Normi, 2017). Adanya komitmen organisasi yang tinggi tentunya karyawan lebih mudah berkomunikasi dan menghargai satu karyawan dengan karyawan lain sehingga memiliki tujuan yang sama dalam meningkatkan produktifitas serta efektifitas dari pekerjaan yang sebenarnya dilakukan secara bersama-sama dengan tanggung jawab masing-masing. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi mampu

memberikan kelayakan sehingga akan berperilaku baik apa adanya secara alamiah (OCB) (Faiza et al., 2021).

Dalam menjalankan komitmen organisasi karyawan akan menjalankan kewajibannya dalam melakukan pekerjaan tertentu. Dengan komitmen organisasi karyawan akan menunjukkan unjuk kerjanya secara harfiah dan dapat membentuk motif OCB (Lukito, 2020; Prahesti et al., 2017). Biasanya karyawan akan berkomunikasi dengan baik sesama karyawannya dalam organisasi untuk memecahkan masalah pekerjaan mereka. Sehingga ocb akan secara terus menerus memberikan saling berhubungan dengan kinerja kerja karyawan lebih tinggi.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penting untuk diteliti upaya kerja karyawan pada P.T Coconut Homes dari kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan OCB.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang diatas, maka didapatkan rumusan masalah yaitu sebagai berikut:

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada P.T Cococnut Homes Denpasar?
2. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada P.T Coconut Homes Denpasar?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB pada P.T Coconut Homes Denpasar?

4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB pada P.T Coconut Homes Denpasar?
5. Apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada P.T Coconut Homes Denpasar?
6. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi OCB pada P.T Coconut Homes Denpasar?
7. Apakah komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui mediasi OCB pada P.T Coconut Homes Denpasar?

1.3 Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah yang dirumuskan, maka penelitian ini memiliki tujuan yaitu sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada P.T Coconut Homes Denpasar.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada P.T Coconut Homes Denpasar.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada P.T Coconut Homes Denpasar.
4. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB pada P.T Coconut Homes Denpasar.
5. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh OCB terhadap kinerja karyawan pada P.T Coconut Homes Denpasar.

6. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui mediasi OCB pada P.T Coconut Homes Denpasar.
7. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui mediasi OCB pada P.T Coconut Homes Denpasar.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat bermanfaat dan berguna bagi semua pihak, yaitu antara lain sebagai berikut:

1.4.1 Teoritis

Memberikan sumbangan pemikiran atau mengembangkan secara teori terkait variabel kepuasan kerja, komitmen, kinerja dan organizational citizenship behavior.

1.4.2 Praktis

Memberikan pengetahuan serta wawasan pada PT. Coconut Homes Denpasar bahwa pentingnya untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja serta memperhatikan kepuasan karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Grand Theory

Penelitian ini menggunakan *grand theory* yang mendukung penelitian ini yaitu diantaranya: *Theory Organizational Citizenship Behavior*, dan *Theory Goal Setting*. Teori ini memberikan penjelasan yaitu pada variabel kepuasan, kinerja, komitmen organisasi, ocb. Kepuasan kerja menunjukkan perilaku positif yang dapat menunjang kinerjanya. Dengan adanya perilaku positif, karyawan akan menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan perilaku tambahan diluar pekerjaan utama organisasi.

2.1.1 *Theory Organizational Citizenship Behavior*

Robbins dalam Syah (2019) mengemukakan bahwa perilaku organisasi adalah cara berfikir yang meneliti dampak perilaku dari individu, kelompok, dan struktur organisasi yang bertujuan untuk meraih pengetahuan dalam mengembangkan efektifitas organisasi. Selanjutnya, Gibson dalam Syah (2019) mendefinisikan perilaku organisasi sebagai bidang studi yang mencakup teori, metode, dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, kapasitas pembelajar individu, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisis akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi dan sumberdayanya, misi sasaran dan strategi. Perilaku organisasi menggambarkan sejumlah hal sebagai berikut:

1. Perilaku organisasi adalah cara berpikir. Perilaku ada pada diri individu, kelompok, dan tingkat organisasi. Pendekatan ini menyarankan pada kita bahwa pada saat mempelajari perilaku organisasi, maka harus diidentifikasi dengan jelas tingkat analisisnya, apakah individu, kelompok dan/atau organisasi yang digunakan.
2. Perilaku organisasi adalah multi disiplin. Yaitu menggunakan prinsip , model, teori, dan metode-metode dari disiplin ilmu lain.
3. Perilaku organisasi berorientasi pada orientasi kemanusiaan. Manusia dan perilaku mereka, persepsi, kapasitas pembelajar, perasaan, dan sasaran.
4. Perilaku organisasi berorientasi pada kinerja. Sebuah organisasi akan berjalan sesuai harapan apabila organisasi tersebut dapat memacu dan memaksimalkan potensi individu didalamnya dengan baik dalam kinerja yang baik.
5. Lingkungan eksternal memberikan dampak signifikan terhadap perilaku organisasi.
6. Metode ilmiah sangat penting dalam mempelajari perilaku organisasi, yaitu dalam mempelajari variabel dan keterkaitanya.

Selanjutnya, istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang pertama kali dikemukakan oleh Dyne. Teori ini menggambarkan sikap dan perilaku karyawan yang melampaui tugas yang telah ditugaskan dalam deskripsi pekerjaan mereka, dan dalam prosesnya, mereka memperoleh penghargaan atau imbalan yang tidak langsung dari organisasi. OCB sendiri dapat dibagi menjadi

lima kategori dasar, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmanship*, dan *courtesy* (Dyne et al., 1994; Luthans, 2002).

1. *Altruism* mengacu pada perilaku sukarela karyawan untuk membantu rekan kerja atau organisasi tanpa memperhitungkan manfaat pribadi yang diperoleh. Contohnya, seorang karyawan mungkin dengan sukarela membantu seorang rekan yang sedang kesulitan menyelesaikan tugas.
2. *Conscientiousness* mencerminkan perilaku karyawan yang memiliki keterikatan terhadap tugas dan pekerjaan mereka. Karyawan melakukan pekerjaan dengan cermat, bertanggung jawab, dan dapat diandalkan. Misalnya, seorang karyawan yang secara konsisten menyelesaikan tugas dengan akurat dan tepat waktu.
3. *Civic virtue* menggambarkan keterlibatan aktif karyawan dalam kegiatan organisasi di luar tugas mereka yang spesifik. Ini bisa termasuk partisipasi dalam rapat staf, pengembangan inisiatif baru, atau dukungan terhadap tujuan dan nilai-nilai organisasi.
4. *Sportsmanship* menunjukkan perilaku karyawan yang mampu menghadapi tekanan atau ketidaksetujuan dengan sikap profesional dan positif. Karyawan tidak terlalu terpengaruh oleh konflik atau persaingan internal dan mempertahankan hubungan kerja yang baik dengan rekan kerjanya.
5. *Courtesy* melibatkan perilaku sopan, ramah, dan menghormati rekan kerja atau pelanggan. Karyawan yang menunjukkan perilaku ini dengan senang hati membantu orang lain, berinteraksi dengan sopan, dan menjaga etika komunikasi yang baik.

2.1.2 *Theory Goal Setting*

Goal setting theory yang dikembangkan oleh Locke sejak 1968 telah menarik perhatian dalam berbagai isu dan masalah organisasi. Menurut teori ini, individu memiliki beberapa tujuan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan tersebut. *Goal setting theory* merupakan faktor utama yang mempengaruhi pilihan individu adalah tujuan yang mereka tetapkan. Penelitian telah menunjukkan bahwa teori ini memiliki pengaruh signifikan dalam merumuskan tujuan (Haslindah et al., 2020).

Karakteristik penting dari *goal setting* adalah tingkat kesulitan tujuan. Tingkat kesulitan yang berbeda dalam menetapkan tujuan akan memberikan motivasi yang berbeda bagi individu untuk mencapai kinerja tertentu. Tujuan yang mudah akan dianggap sebagai pencapaian rutin yang mudah dicapai, sehingga dapat menurunkan motivasi individu untuk berkreasi dan mengembangkan kemampuan mereka. Di sisi lain, tujuan yang lebih sulit namun masih dapat dicapai akan mendorong individu untuk berpikir tentang cara mencapai tujuan tersebut. Proses ini mendorong perkembangan kreativitas dan kemampuan individu dalam mencapai tujuan.

Teori penetapan tujuan juga menyatakan bahwa tujuan memainkan peran penting dalam memotivasi individu untuk mencapai kinerja. Ada empat mekanisme utama dalam teori ini. Pertama, penetapan tujuan membantu mengarahkan perhatian individu agar lebih fokus pada pencapaian tujuan tersebut. Kedua, tujuan membantu mengatur usaha yang diberikan individu untuk mencapai tujuan. Ketiga, tujuan dapat meningkatkan ketekunan individu dalam mencapai

tujuan tersebut. Keempat, tujuan membantu individu dalam merencanakan strategi dan tindakan yang sesuai (Arsanti, 2009). Dengan demikian, penetapan tujuan dapat meningkatkan kinerja individu dan pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam konteks goal setting, komitmen juga merupakan faktor penting. Komitmen terhadap tujuan memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja. Ketika seseorang memiliki tujuan yang tinggi, komitmen yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan komitmen yang rendah. Namun, jika tujuan rendah, komitmen yang tinggi dapat membatasi kinerja.

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan kerja merujuk pada sikap yang lazim ditunjukkan karyawan terhadap pekerjaannya. Meskipun kepuasan kerja cenderung lebih mengacu pada sikap ketimbang perilaku, hal ini merupakan hasil yang sering kali diamati oleh para manajer karena karyawan yang puas cenderung lebih sering hadir di kantor, memiliki kinerja kerja yang tinggi, dan loyal kepada organisasi. Senada dengan Robbins dalam Maha dan Herawati (2022) menjelaskan kepuasan kerja dapat dilihat dari sikap umum dari individu seseorang pada pekerjaan, selanjutnya dijelaskan pula bahwa seseorang memiliki kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif.

Luthan dalam Syavardie dan Zulhelm (2018) menjelaskan pendefinisian yang komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sikap kognitif, afektif, dan evaluative, serta menyatakan bahwa kepuasan kerja diartikan sebagai keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Sementara itu, Kurniawan dan Safitri (2022) mengartikan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan tentang senang hingga tidak senang yang dirasakan karyawan terhadap berbagai macam aspek dalam pekerjaannya. Karyawan yang puas dengan pekerjaan dan perusahaan tempat mereka bekerja akan melakukan hal-hal yang positif bagi perusahaan dan rekan kerja dengan alasan ingin membalas apa yang telah mereka peroleh dari perusahaan.

Spector dalam Wenno (2018) juga menyatakan yang memiliki kemiripan menyatakan bahwa kepuasan kerja ialah suatu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya maupun sebagai rangkaian yang saling berhubungan dari sikap-sikap seseorang terhadap aspek-aspek pekerjaan. Selain itu, kepuasan kerja dapat diketahui dari hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dianggap penting (Takdir dan Ali, 2020).

Dari beberapa definisi diatas mengenai kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang dirasakan oleh seseorang berupa perasaan yang positif atau negative yang berasal dari penilaian pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang cenderung memiliki perasaan senang dan melakukan sikap positif cenderung memiliki rasa puas dalam melakukan pekerjaannya.

Ketika membicarakan sikap karyawan seringkali yang dimaksud tidak lain adalah kepuasan kerja. Selain itu, yang melekat pada konsep ini adalah pekerjaan yang membutuhkan interaksi dengan rekan kerja, atasan, mematuhi peraturan dan kebijakan perusahaan, memenuhi standar kinerja hidup dengan lingkungan kerja yang seringkali tidak bisa dikatakan ideal, dan lain sebagainya selain tentang pekerjaan itu sendiri. Oleh karena itu untuk mengukur apakah karyawan puas atau tidak terhadap pekerjaannya, maka semua elemen itu harus tercakup di dalam penilaiannya (Kurniawan, 2015).

Banyak faktor yang telah diteliti sebagai faktor yang menentukan kepuasan kerja, diantaranya sebagai berikut (Umam, 2018):

a. Gaji/ Imbalan yang dirasakan adil.

Dengan menggunakan teori keadilan adams, gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* (ketidak puasan). Akan tetapi, yang penting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan dengan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, akan timbul kepuasan kerja.

b. Kondisi kerja yang menunjang.

Ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahaya lampunya menyilaukan mata, akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Orang akan mencari alasan untuk sering-sering keluar ruangan kerjanya. Dalam hal ini, perusahaan harus menyediakan ruangan kerja yang terang, sejuk, dengan peralatan kerja yang nyaman untuk digunakan, seperti meja, kursi yang

dapat diatur tinggi-rendah, miring-tegaknya posisi duduk. Dalam kondisi seperti ini, kebutuhan-kebutuhan fisik yang terpenuhi akan memuaskan tenaga kerja.

c. Hubungan kerja (rekan kerja dan atasan).

Setiap pekerjaan dalam organisasi memiliki kaitan dengan pekerjaan lain. Terjadi diferensiasi pekerjaan mendatar dan tegak. Dalam perkembangannya, corak interaksi antar pekerjaan tumbuh berbeda-beda.

1) Hubungan kerja dengan rekan kerja

Kepuasan kerja yang ada pada para karyawan timbul karena mereka dalam jumlah tertentu, berada dalam satu ruang kerja, sehingga mereka dapat saling berbicara (kebutuhan sosial terpenuhi).

2) Hubungan kerja dengan atasan

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa. Hubungan fungsional mencerminkan sejauhmana atasan membantu karyawan untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi mereka. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika hubungan keduanya adalah positif.

3) Hubungan dengan bawahan

Atasan yang memiliki ciri memimpin yang transformasional, dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan motivasinya dan sekaligus merasa puas dengan pekerjaannya.

Robbin dan Judge dalam Supartha dan Sintaasih (2017) menjelaskan rangkaiannya. Dalam bukunya, yaitu fakta menunjukkan bahwa faktor penting yang lebih banyak mendatangkan kepuasan kerja adalah pekerjaan yang secara mentalitas memberi tantangan, penghargaan yang layak, kondisi kerja yang menunjang, dan rekan kerja yang mendukung. Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas-tugas yang bervariasi, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik mereka berkerja. Karakteristik-karakteristik ini membuat pekerjaan secara mentalitas menantang. Pekerjaan- pekerjaan yang terlalu kecil tantangannya menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak tantangan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Di bawah kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan. Bila penggajian dianggap adil, berdasarkan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji masyarakat, kepuasan akan tercapai. Para karyawan menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Mereka lebih menyukai lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum. Dengan demikian orang menginginkan sesuatu dari pekerjaan mereka yang lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang tampak dimata. Bagi sebagian besar karyawan, bekerja juga dapat memenuhi kebutuhan untuk berinteraksi sosial. Oleh karenanya memiliki rekan-rekan kerja yang ramah dan mendukung dapat meningkatkan kepuasan kerja.

2.2.1.1 Fungsi dan Manfaat Kepuasan Kerja

Kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang ditetapkan. Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Renaldi dan Khaira, 2021).

Faktor kepuasan kerja pegawai sangat penting bagi perusahaan karena dengan adanya kepuasan bagi pegawai, diharapkan nantinya akan semakin meningkatkan kinerja dan berimbas pada peningkatan produktivitas perusahaan secara menyeluruh, atau dalam ilmu manajemen jasa dikenal dengan istilah *“happy employee, happy customer”*, yang berarti sebelum memuaskan pelanggan, harus terlebih dahulu memberi kepuasan bagi pekerja, sehingga pekerja pun akan dengan senang hati dan tulus ikhlas memberi pelayanan yang optimal bagi customernya (Muayyad dan Gawi, 2016).

Karyawan yang tingkat kepuasannya tinggi cenderung memiliki kesehatan fisik yang lebih baik, memelajari tugas yang berhubungan dengan pekerjaan baru dengan lebih cepat, memiliki sedikit kecelakaan kerja, dan mengajukan sedikit keluhan.

Kepuasan kerja bukan hanya mengurangi stres, akan tetapi juga dapat membantu meningkatkan kinerja, mengurangi pergantian karyawan dan ketidakhadiran. Pendapat mengenai manfaat kepuasan kerja, yaitu diantaranya (Luthans, 2018):

- a. Membuat pekerjaan menjadi menyenangkan.

Memiliki budaya *fun* membuat pekerjaan lebih menyenangkan, tetapi tidak menghilangkan kebosanan dan mengurangi kesempatan bagi ketidakpuasan.

- b. Memiliki gaji, *benefit*, dan kesempatan promosi yang adil.

Cara penting untuk membuat benefit menjadi lebih efektif adalah membuat cara *fleksibel* yang disebut kafetaria. Cara ini memungkinkan karyawan untuk memilih distribusi benefit mereka sendiri dalam jumlah yang sudah dianggarkan. Dengan demikian, tidak perlu ada penyesuaian dengan apa yang mereka inginkan karena semuanya merupakan pilihan mereka sendiri.

- c. Menyesuaikan orang dengan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan keahlian mereka.

Memberikan pekerjaan yang sesuai merupakan hal yang paling penting untuk memuaskan karyawan, akan tetapi hal ini sering diabaikan. Tentu saja, ini mengasumsikan bahwa organisasi mengetahui minat dan keahlian seseorang.

- d. Mendesain pekerjaan agar menarik dan menyenangkan

Seharusnya perusahaan dapat mendesain pekerjaan yang sesuai dengan orangnya. Kebanyakan orang tidak akan bosan, pekerjaan yang diulang-ulang tetap menyenangkan. Akan tetapi, terlalu banyak pekerjaan saat ini yang membosankan dan perlu diubah atau dieliminasi sebanyak mungkin. Mendesain pekerjaan digunakan untuk membantu memotivasi dan menyenangkan karyawan. Contohnya adalah dengan memberikan tanggung

jawab lebih dan membentuk lebih banyak variasi, arti, identitas, otonomi, dan umpan balik.

Penelitian ini mengukur dimensi kepuasan kerja menurut Luthans dalam Kesuma (2022) yaitu terdiri dari, sebagai berikut:

a. Pekerjaan

Karyawan lebih cenderung menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberikan mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik tentang seberapa baik mereka bekerja. Kepuasan pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja, dan jika persyaratan kreatif pekerjaan karyawan terpenuhi, maka mereka cenderung menjadi puas.

b. Honor atau Gaji

Karyawan cenderung menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka anggap adil, tidak meragukan dan sejalan dengan pengharapan mereka. Jika upah terlihat adil berdasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standar pembayaran masyarakat, kemungkinan besar akan memberikan kepuasan.

Gaji juga merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Dimana gaji merupakan sejumlah upah atau uang yang diterima dan tingkat di mana

hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kebutuhan dasar, tetapi juga alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. benefit tambahan juga penting, jika karyawan fleksibel dalam memilih jenis benefit yang mereka sukai dalam sebuah paket total yang disebut rencana *benefit* fleksibel maka ada peningkatan signifikan dalam kepuasan *benefit* dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

c. Promosi

Terdapat promosi dalam jenjang karir, cenderung adanya tawaran untuk naik pangkat apabila dalam pekerjaan yang diampunya memberikan manfaat atau keuntungan ke perusahaan. Promosi merupakan kesempatan untuk maju dalam organisasi. Kesempatan promosi memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Misalnya, individu yang dipromosikan atas dasar senioritas, besarnya persentase kenaikan pada gaji. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

d. Supervisi (Pengawasan)

Pengawasan yang wajar dari pimpinan dan sesuai dengan logika biasanya diterima oleh karyawan dalam melakukan pekerjaan. Pimpinan atau atasan

memberikan pengawasan yang memberikan solusi apabila terjadi kesalahpahaman. Hal ini akan memberikan karyawan puas dan mudah dalam menjalani pekerjaan yang mungkin karyawan belum menguasai atau target.

Pengawasan adalah kemampuan penyedia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pengawasan (supervisi) merupakan sumber penting lain dari kepuasan kerja. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Yang pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Dimensi yang lain adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan karyawan.

e. Rekan Kerja

Bagi kebanyakan karyawan, interaksi sosial juga merupakan kebutuhan. Oleh karena itu mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung, menghantarkan kepada kepuasan yang meningkat. Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosialis. Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim kerja kooperatif merupakan sumber

kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja terutama tim yang “kuat”, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Karena kelompok kerja yang memiliki ketergantungan antar anggota dalam menyelesaikan pekerjaan, akan memiliki kepuasan kerja yang tinggi.

f. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang baik akan memberikan kenyamanan pribadi maupun untuk kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Kondisi kerja memiliki kecil pengaruhnya terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja bagus (misalnya : bersih, lingkungan menarik), individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya : udara panas, lingkungan bising), maka individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja; jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.

g. Organisasi atau Perusahaan

Organisasi atau perusahaan yang mempekerjakan karyawan sebaiknya memberikan keamanan dan kenyamanan bagi karyawannya. Hal ini sebagai proteksi dari karyawan. Perusahaan tidak serta merta memberikan data-data dari karyawan-karyawannya, begitu sebaliknya karyawan juga menjaga rahasia perusahaan. Saling terkoordinasi akan memberikan saling baik-baik saja.

“Worth striving for” menunjukkan bahwa pada suatu saat seseorang rela mengorbankan nyawanya untuk mengejar sesuatu nilai. Geert Hofstede dalam *Culture’s Consequences* mendefinisikan nilai sebagai *“a broad tendency to prefer certain states of affairs over Kluckhohn*. Seseorang bisa memiliki ribuan sikap, tetapi Perilaku Organisasi (PO) memfokuskan diri pada sikap yang berkaitan dengan pekerjaan. Hal ini meliputi kepuasan kerja, keterlibatan kerja (sejauh mana seseorang berkecimpung dalam pekerjaannya dan secara aktif berpartisipasi di dalamnya), dan komitmen organisasi (sebuah indikator loyalitas kepada, dan keberpihakan terhadap organisasi). Kepuasan kerja (*job satisfaction*) mengacu pada sikap individu secara total terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi mempunyai sikap positif terhadap pekerjaannya; seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya memiliki sikap negatif terhadap pekerjaan tersebut (Supartha dan Sintaasih, 2017).

2.2.2 Komitmen Organisasi

Robbins dan Coulter dalam Normi (2017) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan derajat dimana seseorang karyawan mengidentifikasi dirinya dengan organisasi tertentu beserta tujuannya dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalam organisasi tersebut.

Sedangkan Takdir dan Ali (2020) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu hasil yang diciptakan pemimpin dalam memengaruhi anggotanya. Ketika karyawan sudah berkomitmen terhadap organisasi biasanya mereka akan melaksanakan tugasnya dengan maksimal dan menghasilkan kinerja

yang tinggi, yang kemudian dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Komitmen organisasi dapat melihat seberapa besar kesetiaan karyawan terhadap organisasi, dimana kesetiaan tersebut bukan hanya pada fisik tapi juga sumbangan pikiran, perhatian serta dedikasi terhadap perusahaan (Putrana dalam Badaruddin, 2022).

Dapat di interpretasikan bahwa komitmen merupakan memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki Hasrat yang kuat untuk tetap bertahan di perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi sebagai (1) keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu; (2) keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi; dan (3) keyakinan tertentu, dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi (Luthans, 2018).

Dessler dalam Luthans (2018) memberikan pedoman khusus untuk mengimplementasikan sistem manajemen yang mungkin membantu memecahkan masalah dan meningkatkan komitmen organisasi pada diri karyawan yaitu sebagai berikut:

a. Berkomitmen Pada Nilai Utama Manusia

Membuat aturan tertulis, mempekerjakan manajer yang baik dan tepat, dan mempertahankan komunikasi.

b. Memperjelas Dan Mengomunikasikan Misi Anda

Memperjelas misi dan ideologi; berkarisma; menggunakan praktik perekrutan berdasarkan nilai; menekankan orientasi berdasarkan nilai strs dan pelatihan; membentuk tradisi.

c. Menjamin Keadilan Organisasi

Memiliki prosedur penyampaian keluhan yang koprehensif; menyediakan komunikasi dua-arah yang ekstensif.

d. Menciptakan Rasa Komunitas

Membangun homogenitas berdasarkan nilai; keadilan; menekankan kerjasama, saling mendukung, dan kerja tim; berkumpul bersama.

e. Mendukung Perkembangan Karyawan

Melakukan aktualisasi; memberikan pekerjaan menantang pada tahun pertama; memajukan dan memberdayakan; mempromosikan dari dalam; menyediakan aktivitas perkembangan; menyediakan keamanan kepada karyawan tanpa jaminan.

Sharafat Khan dalam Umam (2018) meyampaikan pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut:

a. Lama Bekerja (*Time*)

Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan, semakin terlihat bahwa dia berkomitmen terhadap perusahaan.

b. Kepercayaan (*Trust*)

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya, yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

c. Rasa Percaya Diri (*Confident*)

Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi.

d. Kredibilitas (*Credibility*)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi.

e. Pertanggungjawaban (*Accountability*)

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

Moreland, dkk dalam Sutrisno (2019) ada beberapa teori yang menjelaskan dasar-dasar motivasional munculnya komitmen individual dalam organisasi, yaitu:

a. Teori Sosialisasi Kelompok

Menurut model ini, baik kelompok maupun individu melakukan proses evaluasi dalam hubungan bersama dan membandingkan *value*-nya dengan

hubungan yang selama ini berlangsung. Dalam evaluasi ini perubahan perasaan akan berpengaruh terhadap komitmen yang dimiliki individu. Semakin tinggi perasaan positif semakin besar juga komitmen organisasinya.

b. Teori Pertukaran Sosial

Teori ini semula dikembangkan oleh Thibaut dan Kelley (1959), dalam perkembangannya mengalami berbagai perubahan. Ide dasar teori ini sangat sederhana. *Pertama*, setiap hubungan akan selalu melibatkan pertimbangan untung dan rugi bagi *partisipannya*. Keseimbangan antara *reward* dan *cost* akan menjadi factor kritis dalam menentukan nilai suatu hubungan. *Kedua*, dalam sebagian besar suatu hubungan, partisipan termotivasi untuk memaksimalkan *reward* dan/atau menurunkan *cost* yang diakibatkan hubungan tersebut, dan setiap saat, partisipan melakukan reevaluasi dalam *reward* dan *cost* tersebut sehingga hubungan lebih berarti. *Ketiga*. Orang dapat berpartisipasi dalam beberapa hubungan secara simultan, sehingga nilai relatif pada suatu hubungan juga dipengaruhi oleh *relationship* juga dipengaruhi *relationship* yang lain sesuai bagi partisipan.

c. Teori Kategorisasi Diri

Teori ini semula dikembangkan oleh Turner dkk. (1987) dan berkembang dari penelitian mengenai hubungan antar kelompok. Teori ini membahas berbagai fenomena kelompok seperti pembentukan, konformitas, penyimpangan dalam pengambilan keputusan, dan kekompakan (kohesi). Teori ini tentunya bias dibawa kearah komitmen.

d. Teori Identitas

Teori identitas ini disampaikan oleh Stryker (1987). Teori ini menawarkan perspektif lain pada komitmen dan perannya dalam kelompok sosial. *Pertama*, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. *Kedua*, peran sosial yang merupakan representasi dari suatu harapan tertentu dari seseorang memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku. Pada saat yang sama, seseorang bisa menjalankan suatu peran. Karena itu beberapa peran bisa mengalami inkonkruensi dengan peran lainnya.

Konsep komitmen organisasi menurut Sutrisno dalam Jaya (2018) sangat terkait erat dengan kenapa orang bergabung dalam kelompok. Sebagai makhluk sosial manusia selalu termotivasi untuk berinteraksi dengan manusia lainnya. Dengan motivasi ini terbentuklah sejumlah macam bentuk kelompok. Menurut teori *reinforcement* orang memasuki kelompok karena ingin mendapatkan reward, artinya karyawan akan memperoleh keuntungan langsung seperti uang ataupun kekuasaan. Seseorang juga termotivasi untuk masuk kelompok karena kelompok bisa dijadikan alat untuk mendapatkan keuntungan yang diperoleh diluar kelompok tersebut misalnya ingin dekat dengan pejabat, maka ia memasuki organisasi tertentu sehingga bisa berinteraksi dengan pejabat yang diharapkan. Kalau semua itu diperoleh anggota maka komitmen organisasi dapat tercapai.

Penelitian ini dalam pengukurannya menggunakan Robbins dan Judge; Busro dalam Aryadini (2016) yang dirumuskan menjadi tiga dimensi dalam komitmen berorganisasi, yaitu;

a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai-nilainya. Kepercayaan yang kuat dalam menerima nilai dan tujuan organisasi, loyal terhadap organisasi, dan kesukarelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.

b. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Nilai ekonomi yang dirasa bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi. Selain itu, Memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja, dan memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi.

c. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Kewajiban untuk bertahan dalam organisasi untuk alasan moral yang didalamnya yaitu kemauan bekerja, dan bertanggung jawab dalam memajukan organisasi.

2.2.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Robbins & Judge; Aldag dan Rasckhe dalam Jaya (2018) menjelaskan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) diartikan sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Sedangkan Fred dalam Luthans (2018) mendefinisikan bahwa OCB sebagai perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem

penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif.

Stamper & Dyne dalam Priyadi et al. (2020) menyatakan OCB merupakan jenis perilaku di mana pegawai menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan. OCB merupakan perilaku yang tidak terlihat. Perilaku pegawai ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan formal. OCB adalah perilaku penting untuk meningkatkan efektivitas perusahaan. Hal ini senada dengan Kreitner dalam Faiza et al. (2021) bahwa OCB suatu perilaku-perilaku karyawan yang diluar tugas.

Berdasarkan pengertian OCB menurut beberapa pendapat dapat di definisikan bahwa OCB adalah suatu perilaku yang didasari oleh keinginan sejawat yang dikehendaki oleh karyawan. Perilaku ini datang ketika seseorang secara sukarela melakukan pekerjaan lain di luar job des yang diberikan perusahaan. OCB melebihi kebutuhan dasar pekerja seperti membantu rekan kerja dan sopan kepada orang lain, yang menguntungkan organisasi dan tidak berkaitan dengan sistem kompensasi.

Keberhasilan suatu organisasi dalam memenangkan sebuah kompetisi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya. Seiring dengan persaingan tersebut, maka setiap organisasi membutuhkan SDM yang memiliki perilaku keanggotaan OCB yang positif (Fidiyanto dalam Badaruddin, 2022). Ocb merupakan perilaku di luar kebiasaan (di luar aturan) dimana karyawan yang mampu menampilkan perilaku tersebut merupakan karyawan atau pegawai organisasi yang baik (*good citizen*).

Dari berbagai pengertian diatas maka dapat diinterpretasikan bahwa OCB adalah perilaku yang dilakukan oleh pegawai diluar dari tugas formalnya, tidak dengan paksaan dan tidak ada imbalan namun dapat mendukung berfungsinya organisasi.

Merujuk dari teori motif menurut McClelland et al dalam Titisari (2014) menyampaikan manusia memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

- b. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan standar keunggulan (excellence), mencari prestasi dari tugas, kesempatan, atau kompetisi.
- c. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memengaruhi, serta meningkatkan hubungan dengan orang lain.
- d. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan kontrol dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

Hamid dalam Nurhapizah (2022) mengklasifikasikan manfaat OCB, yaitu diantaranya sebagai berikut:

- a. OCB dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- b. OCB dapat meningkatkan produktivitas pimpinan.
- c. OCB dapat menghemat sumber daya yang dimiliki organisasi.
- d. OCB dapat menjadikan sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan kelompok kerja.
- e. OCB dapat meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- f. OCB dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi.

Penelitian ini menggunakan dimensi dalam pengukurannya dari Luthans (2018) menyatakan bahwa ada beberapa dimensi perilaku kewargaan organisasi, yaitu:

a. *Altruisme*

Sebagai menolong “merupakan suatu hal yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya”, misalnya membantu rekan kerja yang sedang tidak sehat. Hal ini mengacu pada mengambil waktu dari jadwal pribadi seseorang dan untuk memberikan pertolongan kepada seseorang yang membutuhkan.

b. *Kesungguhan*

Mengacu pada menempatkan prioritas pada “kehadiran, penggunaan waktu kerja, dan dukungan berbagai macam peraturan yang melampaui setiap standar minimum yang ditetapkan.” Misalnya lembur untuk menyelesaikan proyek. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggungjawab ekstra, tepat waktu, dan secara umum mengerjakan “diatas dan jauh melebihi” panggilan tugas.

c. *Kepentingan Umum*

Peduli dan berpartisipasi akan suatu kegiatan yang ada dalam organisasi demi keberlangsungan dan kehidupan organisasi. Misalnya dengan menghadiri pertemuan atau peran yang sebenarnya merupakan pilihan atau sukarela, mengawasi lingkungan perusahaan, berinisiatif untuk mencari cara agar bisa meningkatkan cara perusahaan beroperasi.

d. Sifat Sportif

Lebih menekankan pada sesuatu yang positif dibandingkan dengan sesuatu yang negatif dalam organisasi, dapat mentoleransi ketidaknyamanan yang terjadi pada pekerjaan yang sedang kita kerjakan dengan tanpa mengeluh. Hal ini melibatkan tidak menyebarkan isu-isu yang walaupun mengganggu. Harus menjaga pola pikir yang positif dan menerima ketika saran kita ditolak atau ketika kita mengalami ketidaknyamanan yang disebabkan oleh orang lain.

e. Sopan

Tindakan yang dapat mencegah timbulnya masalah-masalah yang terkait dalam pekerjaan atau lingkungan yang ada didalam organisasi, berhati-hati dalam bertindak yang kemungkinan dari tindakan kita dapat menimbulkan masalah. Dapat memahami mengenai hal yang ada didalam sekeliling kita misalnya tidak mengganggu rekan kerja kita yang sedang menyelesaikan tugasnya, dapat menjaga komunikasi yang baik dengan rekan kerja atau atasan dalam organisasi sehingga mereka mengetahui perkembangan organisasi.

2.2.4 Kinerja Kerja

Perusahaan dikatakan berhasil apabila kinerja sumber daya manusia dapat berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan untuk tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Menurut Robbin dalam Bintoro dan Daryanto (2017) kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam pekerjaannya

menurut kriteria yang ditentukan oleh perusahaan. Senada dengan Edy (2016) yang menjelaskan kinerja adalah suatu prestasi kerja yang merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh karyawan berdasarkan tingkah laku pekerjaannya dalam menjalankan aktivitas kerja.

Sedangkan, menurut Hurduzeu dalam Renaldi dan Khaira (2021) kinerja karyawan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi. Kinerja karyawan merupakan prestasi kerja, yakni perbandingan antara hasil kerja nyata karyawan dengan standar kerja yang ditetapkan. Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan organisasi. Berbagai cara bisa ditempuh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawannya; diantaranya dengan mewujudkan kepuasan kerja karyawan melalui iklim organisasi yang sesuai dengan harapan karyawan.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis perusahaan, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja atau performance pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Kinerja (performance) adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan perusahaan bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Husaini dalam Normi, 2017).

Dari beberapa definisi kinerja dapat diinterpretasi bahwa kinerja kerja adalah hasil dari pencapaian seseorang dalam menyelesaikan tugas atau tanggung jawab yang diberikan.

Faktor yang mempengaruhi kinerja kerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan, faktor-faktor yang dimaksud adalah (Edy, 2016):

1. Faktor Individu

- a. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menjalankan tugas.
- b. Kemampuan (*Abilities*) yaitu sifar personal yang diperlukan untuk menjalankan tugas.
- c. Peran (*Role*) yaitu segala perilaku atau aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menjalankan tugas.

2. Faktor Lingkungan

a. Kondisi Fisik

Semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja dimana dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Marsela dan Hartiningtyas, 2022). Lingkungan kerja fisik sendiri dapat dibagi dalam dua kategori. Kategori yang pertama adalah lingkungan yang berhubungan langsung dengan karyawan dan berada di dekat karyawan (seperti meja, kursi dan sebagainya). Kategori kedua adalah lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan,

getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Pada dasarnya penciptaan lingkungan kerja yang bersih, nyaman, dan aman merupakan hal yang penting bagi karyawan karena akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja yang menyenangkan akan menghasilkan hubungan yang positif bagi kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan (Norianggono et al., 2014).

b. Peralatan

Peralatan merupakan fasilitas berupa alat yang diperlukan dalam menjalankan pekerjaan di lingkungan kerja. Peralatan yang sesuai dengan kebutuhan dan difasilitasi dapat menunjang karyawan dalam bekerja. Karyawan dapat bekerja dengan optimal saat keadaan lingkungan kerjanya mendukung, salah satunya peralatan. Peralatan yang memadai ini akan mengoptimalkan kegiatan operasional (Marsela dan Hartiningtyas, 2022).

Selain itu, pengetahuan manfaat penggunaan alat kerja secara lengkap juga akan sangat membantu organisasi/ perusahaan dalam memberikan kenyamanan dan keamanan karyawan. Sering ditemukan karena kurang-pahaman manfaat penggunaannya, maka alat-alat tersebut terabaikan dari waktu ke waktu apalagi tidak diikuti adanya kendala atau kecelakaan kerja (Ismail, 2016).

Disamping itu, untuk memberikan efisiensi maka peralatan harus produktif. Penyusunan mesin-mesin dan fasilitas perusahaan, dan

departemen yang tepat, serta pemilihan metode yang cermat, sedikit banyak akan dapat membantu menurunkan jumlah peralatan yang diperlukan. Perancangan tata letak akan memberi manfaat untuk menurunkan investasi dalam peralatan (Marsela dan Hartiningtyas, 2022).

c. Waktu

Organisasi atau perusahaan manajemen waktu untuk anggotanya. Waktu yang baik dan sesuai dengan aktifitas kerja, akan memberikan anggota organisasi dapat mengistirahatkan serta mengoptimalkan tanggung jawab pekerjaan, sebab waktu kadang dituntut dalam menerima deadline atau waktu akhir atau target dalam pengerjaan anggota organisasi. Banyak karyawan yang mengundurkan diri dikarenakan kondisi perusahaan yang tidak nyaman dengan kondisi lingkungan perusahaan yang panas dan adanya jam kerja lembur setiap minggunya (Herlambang et al., 2022). Waktu dapat mempengaruhi kinerja perusahaan, dengan manajemen aktifitas dalam waktu tertentu dapat memberikan kepuasan anggota organisasi.

d. Material

Cara menempatkan material, jenis material yang mudah diproses dan lain-lain dalam lingkungan kerjanya. Material yang dimaksud dalam hal ini meliputi bahan baku, supplies (komponen, parts, dan lain-lain), produk jadi, limbah dan lain-lain. Material yang tidak mengganggu aktifitas kegiatan kerja yaitu di tata atau dibuatkan tempat khusus

material. Sehingga menjadi kondusif serta nyaman apabila material telah tertata dan kesesuaiannya.

e. Pendidikan

Pendidikan dapat membantu karena mendapatkan pendidikan yang baik memberi anggota organisasi kemampuan khusus (Yasa dan Mayasari, 2022). Tidak hanya menjalankan kerja saja, namun anggota organisasi dididik agar memiliki mental serta karakteristik yang unggul dan cerdas dalam menjalani pekerjaan. Dengan demikian, anggota organisasi mendapatkan pendidikan, dan dapat juga efisien serta efektif dalam kelangsungan organisasi.

f. Pelatihan

Pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir di mana non-manajer memperoleh pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Ruky juga mendefinisikan pelatihan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan pada atau pada pekerjaan saat ini. Pelatihan ini berorientasi pada saat ini dan membantu karyawan menguasai keterampilan kerja (Annalia, 2020).

Mengadopsi dimensi dari Robbins dalam Irfan (2022) terdapat 4 dimensi-dimensi kinerja yang digunakan sebagai alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian karyawan dalam kinerjanya. Berikut dimensi untuk mengukur kinerja kerja adalah sebagai berikut:

a. Kualitas Kerja Karyawan

Kualitas kerja digambarkan dengan tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan juga keterampilan karyawan dalam melakukan tugas yang diberikan kepadanya.

b. Kuantitas

Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja kerja dapat diukur.

c. Ketepatan Waktu

Kinerja kerja karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan tugas. Sehingga tidak mengganggu tugas yang lain.

d. Efektifitas

Dalam mengelola sumber daya baik itu sumber daya manusia maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, dan bahan baku yang ada di perusahaan yang dapat digunakan oleh karyawan.

2.3 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu dapat memberikan peta penelitian dari penelitian-penelitian yang relevan. Penelitian terdahulu juga dapat menjadi novelty serta keterbaruan penelitian ini yaitu pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja dan OCB sebagai mediator. Beberapa penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti lain memberikan hasil penelitian yang memiliki korelasi penelitian, yaitu diantaranya sebagai berikut:

a. Efek kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Kristin juwita dan Nanda Rizky Permatayuny (2021) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Mega Lestari Plasindo Jombang. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 42 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda, penelitian ini menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Ariska dan Rahmawati (2021) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Singaraja. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, dimana responden sebanyak 41 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda, penelitian ini menemukan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Suryadi dan Foeh (2022) dengan judul Determinasi Kinerja Pegawai: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, dimana responden sebanyak 48 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM analisis jalur (Path Analysis), penelitian ini menemukan kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Lukito (2020) dengan judul Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 34 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS), penelitian ini menemukan kepuasan kerja memengaruhi positif terhadap kinerja karyawan.

Sementara Penelitian Azhari et al., (2021); Fauziek dan Yanuar, (2021); Subakti, (2013) mengungkapkan kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Ketidakpuasan terjadi ketika karyawan mengalami ketidaksesuaiannya harapan seperti gaji, tidak ada promosi dan peluang karir. Perlunya evaluasi organisasi sebagai perbaikan manajemen (Fauziek dan Yanuar, 2021).

b. Efek komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Normi (2017) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Padapatan PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 70 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu Regresi Linier Berganda, penelitian ini menemukan komitmen organisasi memengaruhi positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Singa (2022) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi

Sebagai Variabel Moderasi di Klinik Kokasih. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 100 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi moderasi, penelitian ini menemukan komitmen organisasi memengaruhi positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Patta dan Firman (2021) dengan Pengaruh Komitmen Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantro Kelurahan di Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 46 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis regresi linier analisis jalur, penelitian ini menemukan komitmen organisasi memengaruhi terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Suryadi dan Foeh (2022) dengan judul Determinasi Kinerja Pegawai: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, dimana responden sebanyak 48 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM analisis jalur (Path Analysis), penelitian ini menemukan komitmen organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan.

Sementara, penelitian Sudama (2022) komitmen organisasi tidak signifikan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Artinya komitmen

organisasi belum mampu dalam meningkatkan kinerja karena hasil penelitian terdahulu tidak signifikan.

c. Efek kepuasan kerja terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan Priyadi et al. (2020) dengan Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Job Insecurity Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi Pada Pegawai Non-Pns Kementerian Sosial RI). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 75 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu Partial Least Square (PLS), penelitian ini menemukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Badaruddin (2022) dengan Dimensi Organizational Citizenship Behavior. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 50 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis linier berganda, penelitian ini menemukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Takdir dan Ali (2020) dengan Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) di Papua. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 115 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis linier berganda, penelitian ini menemukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Suryadi dan Foeh (2022) dengan judul Determinasi Kinerja Pegawai: Organizational Citizenship Behavior (OCB),

Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, dimana responden sebanyak 48 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM analisis jalur (Path Analysis), penelitian ini menemukan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Lukito (2020) dengan judul Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 34 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS), penelitian ini menemukan Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan. Sementara penelitian Sudarmo dan Wibowo (2018) menunjukkan tidak ada signifikan atau pengaruh kepuasan terhadap OCB.

d. Efek komitmen organisasi terhadap terhadap OCB

Penelitian yang dilakukan Priyadi et al. (2020) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Job Insecurity Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi Pada Pegawai Non-Pns Kementerian Sosial RI). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 75 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS), penelitian ini menemukan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Badaruddin (2022) dengan judul Dimensi Organizational Citizenship Behavior. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 50 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis linier berganda, penelitian ini menemukan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Jaya (2018) dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada BPTPM Kota Pekanbaru. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 46 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis linier berganda, penelitian ini menemukan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Takdir dan Ali (2020) dengan Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB) di Papua. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 115 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu analisis linier berganda, penelitian ini menemukan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Penelitian yang dilakukan Suryadi dan Foeh (2022) dengan judul Determinasi Kinerja Pegawai: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, dimana responden sebanyak 48 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM

analisis jalur (Path Analysis), penelitian ini menemukan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB.

e. Efek OCB terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan Dewi et al. (2022) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bhuwana Permai. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, dimana responden sebanyak 60 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu regresi linier, penelitian ini menemukan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Penelitian yang dilakukan Suryadi dan Foeh (2022) dengan judul Determinasi Kinerja Pegawai: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif kausal, dimana responden sebanyak 48 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM analisis jalur (Path Analysis), penelitian ini menemukan OCB memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Lukito (2020) dengan judul Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dimana responden sebanyak 34 karyawan. Teknik analisis yang digunakan yaitu *Partial Least Square* (PLS), penelitian ini menemukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak

berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dan karyawan tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Tahun	Judul	Variabel				Hasil Temuan
			KK	KO	Ki	OCB	
1	(Priyadi et al., 2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, Dan Job Insecurity Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi Pada Pegawai Non-Pns Kementerian Sosial RI)	X	X	-	X	• Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB.. • Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB.
2	(Badaruddin, 2022)	Dimensi Organizational Citizenship Behavior	X	X	-	X	• Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB • Komitmen Organisasi Berpengaruh terhadap OCB
3	(Jaya, 2018)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organisasional Citizenship Behavior (OCB) Pegawai Pada BPTPM Kota Pekanbaru	-	X	-	X	Komitmen organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap OCB
4	(Takdir dan Ali, 2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behaviors (OCB)	X	X	-	X	• Komitmen organisasi secara positif tetapi tidak signifikan mempengaruhi OCB • Kepuasan Kerja secara positif dan signifikan mempengaruhi OCB
5	(Normi, 2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kompetensi Karyawan Terhadap Kinerja	-	X	X	-	• Komitmen organisasi memiliki pengaruh

No.	Penulis, Tahun	Judul	Variabel				Hasil Temuan
			KK	KO	Ki	OCB	
		Karyawan Padapatan PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan II Medan					positif dan signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan
6	(Singa, 2022)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kompensasi Sebagai Variabel Moderasi	-	X	X	-	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
7	(Patta et al., 2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi dan Beban Kerja terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Kantro Kelurahan di Kecamatan Bontoharu Kabupaten Kepulauan Selayar	-	X	X	-	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai
8	(Kristin juwita dan Nanda Rizky Permatayuny, 2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Mega Lestari Plasindo Jombang	X	-	X	-	Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
9	(Ariska dan Rahmawati, 2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Delta Satria Dewata Singaraja	X	-	X	-	Kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
10	(Dewi et al., 2022)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Bhuwana Permai	-	-	X	X	OCB Berpengaruh Signifikan terhadap Kinerja
11	(Suryadi dan Foch, 2022)	Determinasi Kinerja Pegawai: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kedisiplinan Kerja, Beban Kerja Dan Budaya Organisasi: (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen	X	X	X	X	• OCB memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja karyawan • Kepuasan kerja memengaruhi positif dan krusial bagi kinerja • Komitmen

No.	Penulis, Tahun	Judul	Variabel				Hasil Temuan
			KK	KO	Ki	OCB	
		Sumberdaya Manusia)					Organisasi memengaruhi positif dan krusial bagi OCB
12	(Lukito, 2020)	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo	X	-	X	X	• OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan • OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja • Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja • Kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara OCB terhadap kinerja karyawan
13	(Azhari et al., 2021)	Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan	X	-	X	-	Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
14	(Fauziek dan Yanuar, 2021)	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi	X	-	X	-	Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
15	(A. Gita Subakti, 2013)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Café X Bogor	X	-	X	-	Kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.
16	(Sudarmo dan Wibowo, 2018)	Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)	X	-	-	X	Kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB
17	(Sudama, 2022)	Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Motivasi	-	X	X	-	Komitmen organisasi tidak signifikan terhadap Kinerja karyawan.

No.	Penulis, Tahun	Judul	Variabel				Hasil Temuan
			KK	KO	Ki	OCB	
		dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan LPK Monarch Bali					

Keterangan: KK = Kepuasan Kerja; KO=Komitmen Organisasi; Ki=Kinerja;
OCB= Organizational Citizenship Behavior.