

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka merupakan bagian yang memuat kajian teoritis serta temuan-temuan dari penelitian sebelumnya yang memiliki relevansi dengan topik yang diteliti. Bagian ini bertujuan untuk memberikan dasar teoritis yang kokoh bagi penelitian yang dilakukan, serta memperlihatkan keterkaitan dan kontribusi penelitian terhadap pengembangan ilmu berdasarkan studi-studi terdahulu.

2.1.1 Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diartikan sebagai bentuk keterikatan emosional, kecintaan, dan loyalitas yang kuat dari karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi tidak hanya merasa bangga menjadi bagian dari organisasi, tetapi juga bersedia memberikan kontribusi terbaik demi tercapainya tujuan bersama. Komitmen ini mencerminkan keinginan individu untuk tetap berada dalam organisasi, serta kesediaan untuk mendukung nilai, visi, dan misi perusahaan dalam jangka panjang (Sitio, 2021).

2.1.1.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan sejauh mana seorang karyawan merasa memiliki keterikatan dengan suatu organisasi serta menyelaraskan diri dengan nilai dan tujuan yang dimiliki organisasi tersebut, disertai dengan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi dalam jangka waktu yang panjang (Robbins &

Judge, 2023: 119). Komitmen ini tidak hanya mencerminkan loyalitas individu, tetapi juga menggambarkan kesediaannya untuk berkontribusi secara optimal demi tercapainya visi dan misi organisasi. Ketika karyawan memiliki tingkat komitmen yang tinggi, mereka cenderung menunjukkan dedikasi yang konsisten, bersikap proaktif, dan tidak mudah berpaling ke organisasi lain meskipun ada tawaran yang lebih menggiurkan

Komitmen organisasi mencerminkan sikap dan perilaku karyawan terhadap perusahaan, yang ditunjukkan melalui loyalitas serta upaya aktif dalam mewujudkan visi, misi, dan tujuan organisasi. Seorang karyawan dikatakan memiliki komitmen yang tinggi apabila menunjukkan keyakinan dan dukungan kuat terhadap nilai-nilai serta tujuan perusahaan, memiliki motivasi yang besar untuk berkontribusi dalam pencapaian target organisasi, serta senantiasa mengidentifikasi dirinya sebagai bagian integral dari perusahaan. Karyawan dengan tingkat komitmen yang tinggi umumnya mampu memberikan kontribusi kinerja yang optimal (Raharjo et al., 2023).

Keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi dikenal sebagai komitmen organisasi, dan hal ini terwujud dalam keinginan untuk tetap bersama perusahaan, kesiapan untuk memberikan usaha terbaik, dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan perusahaan. Identifikasi diri yang kuat tercermin dalam dedikasi ini, karena orang-orang merasakan rasa persatuan dengan organisasi (Marjuni, 2024: 157). Perusahaan lebih mengutamakan karyawan yang berkomitmen dengan masa kerja yang panjang dan menunjukkan loyalitas yang tinggi terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2023: 119).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi mencerminkan keterikatan psikologis dan tindakan nyata individu untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, yang ditunjukkan melalui keyakinan terhadap nilai-nilai organisasi, semangat untuk berkontribusi, serta peran aktif dalam mencapai tujuan bersama. Komitmen ini tercermin dalam keyakinan yang kuat terhadap nilai-nilai, visi, dan misi organisasi, serta tanggung jawab moral untuk mendukung keberhasilan lembaga secara menyeluruh. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi akan menunjukkan antusiasme dalam menjalankan tugas, kesediaan untuk bekerja sama, dan konsistensi dalam memberikan kontribusi terbaik guna mewujudkan tujuan organisasi.

2.1.1.2 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi

Terdapat tiga kelompok faktor utama yang memengaruhi komitmen organisasi, yaitu faktor personal, situasional, dan posisional (Iba & Wardhana, 2024: 216).

1. Faktor personal mencakup karakteristik individu seperti kepribadian yang positif, orientasi pada kerja tim, dan sifat altruistik yang cenderung meningkatkan komitmen. Selain itu, usia, masa kerja, status perkawinan, dan tingkat keterlibatan kerja juga berhubungan positif dengan tingkat komitmen terhadap organisasi.
2. Faktor situasional meliputi kesesuaian nilai-nilai antara individu dan organisasi, persepsi terhadap keadilan dalam lingkungan kerja, serta karakteristik pekerjaan seperti makna tugas, otonomi, dan umpan balik. Dukungan organisasi juga berperan penting dalam memperkuat komitmen karyawan.

3. Faktor posisional berkaitan dengan masa kerja dan tingkat jabatan. Semakin lama seseorang bekerja dalam organisasi, semakin besar peluangnya untuk menerima tanggung jawab yang menantang, memperoleh otonomi, serta kesempatan promosi, yang pada akhirnya mendorong peningkatan komitmen organisasional.

Penelitian lain menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti penghargaan dan apresiasi terhadap pekerjaan, tingkat absensi, masa kerja, usia, jenjang jabatan, otonomi dalam pekerjaan, serta perilaku kepemimpinan (Kayani & Kayani, 2021).

2.1.1.3 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi dapat diidentifikasi melalui model pengukuran yang telah dikembangkan oleh penelitian terdahulu yang kemudian telah ditelaah kembali dan divalidasi (Wahyuni et al., 2021). Model ini membagi komitmen organisasi ke dalam tiga indikator utama, yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*).
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*).
3. Komitmen normatif (*normative commitment*).

Komitmen afektif didasarkan pada keterikatan emosional, pemahaman, dan keterlibatan seseorang terhadap organisasi tempatnya bekerja. Dalam indikator ini, karyawan menunjukkan loyalitas dan rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi. Komitmen afektif akan semakin menguat apabila pengalaman kerja yang diperoleh individu sesuai dengan harapan-harapannya, serta mencerminkan adanya keinginan

tulus dari individu untuk terus bekerja dan berkontribusi, karena adanya kesesuaian nilai dan keinginan pribadi dengan tujuan organisasi (Iba & Wardhana, 2024: 213).

Komitmen berkelanjutan merujuk pada kecenderungan individu untuk tetap terikat pada aktivitas-aktivitas organisasi yang didasarkan atas pertimbangan rasional terkait keuntungan dan kerugian yang mungkin dialami apabila ia meninggalkan organisasi. Indikator ini muncul ketika seseorang memilih untuk tetap bertahan di dalam organisasi, meskipun mungkin merasa kurang nyaman, karena adanya pertimbangan terhadap manfaat yang masih diperoleh, seperti gaji dan fasilitas lainnya, atau karena keterbatasan alternatif pekerjaan di luar organisasi tersebut (Iba & Wardhana, 2024: 214). Lalu, komitmen normatif merupakan bentuk komitmen yang berlandaskan pada norma, prinsip, atau nilai-nilai moral yang tertanam dalam diri individu. Indikator ini mencerminkan keyakinan seseorang bahwa ia memiliki tanggung jawab moral untuk tetap berada dalam organisasi. Individu merasa wajib mempertahankan keterikatannya karena adanya rasa loyalitas dan komitmen etis terhadap organisasi. Inti dari komitmen normatif terletak pada dorongan internal untuk tetap bertahan sebagai bagian dari bentuk tanggung jawab pribadi (Iba & Wardhana, 2024: 215).

Komitmen organisasi dapat diukur berdasarkan indikator-indikator tersebut (Wahyuni et al., 2021):

1. Menunjukkan ketergantungan emosional individu di organisasi.
2. Melanjutkan kegiatan dan tidak ingin meninggalkan organisasi.
3. Menerima dan percaya terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.

Menurut sebuah penelitian terdahulu, Komitmen organisasi terdiri dari dua

indikator yang telah di validasi dan dikaji ulang (Setyaasih, 2020).

1. Komitmen rasional, komitmen rasional merujuk pada persepsi bahwa pekerjaan yang dilakukan mampu memenuhi kebutuhan, termasuk penghasilan dan pengembangan profesional.
2. Komitmen emosional, komitmen emosional berkaitan dengan perasaan bahwa pekerjaan yang dijalankan memiliki makna penting, bernilai, dan memberikan manfaat bagi orang lain.

Dalam penelitian ini, indikator yang akan digunakan untuk mengukur komitmen organisasi merujuk pada hasil kajian dan validasi ulang. Adapun indikator yang digunakan meliputi, komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif (Wahyuni et al., 2021).

2.1.2 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan faktor penting yang mendorong semangat kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau negatif yang dirasakan oleh karyawan terhadap pekerjaan yang mereka jalani, yang bersifat individual. Tingginya tingkat kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih optimal, sedangkan rendahnya kepuasan kerja dapat menurunkan motivasi dan kinerja mereka dalam menyelesaikan tugas-tugasnya (Suryani, 2022).

2.1.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan cerminan dari perasaan atau sikap positif seseorang terhadap pekerjaannya, yang muncul sebagai hasil dari penilaian atau evaluasi terhadap berbagai aspek dan karakteristik dalam pekerjaan tersebut. Perasaan ini mencerminkan sejauh mana pekerjaan mampu memenuhi harapan,

kebutuhan, serta nilai-nilai individu, sehingga mendorong motivasi dan komitmen dalam bekerja (Robbins & Judge, 2023: 122).

Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu kondisi psikologis positif yang timbul dari hasil evaluasi karyawan terhadap pengalaman kerjanya. Kepuasan ini mencerminkan sejauh mana lingkungan kerja mampu memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan, baik dari aspek kompensasi, hubungan sosial di tempat kerja, kondisi fisik lingkungan kerja, maupun kenyamanan psikologis yang dirasakan (Munandar, 2021). Kepuasan kerja berperan sebagai faktor yang mampu mendorong serta memengaruhi semangat kerja individu. Pada hakikatnya, kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau bahagia pekerja dalam melihat dan melaksanakan pekerjaannya. Seseorang dikatakan puas terhadap pekerjaannya apabila ia merasa senang dengan pekerjaannya (Sutrisno, 2020: 75).

Kepuasan kerja mencerminkan disposisi umum individu terhadap pekerjaannya. Individu yang merasa senang cenderung menunjukkan kebanggaan terhadap pekerjaan yang dijalankan, sedangkan individu yang tidak puas akan memiliki persepsi negatif terhadap pekerjaannya (Tan & Rustam, 2024). Pentingnya kepuasan kerja tidak dapat diabaikan karena memiliki keterkaitan yang erat dengan berbagai hasil penting dalam organisasi. Berbagai penelitian secara konsisten menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan kuat dengan retensi karyawan, produktivitas, dan kinerja kerja. Karyawan yang merasa puas cenderung menunjukkan tingkat komitmen, keterlibatan, dan upaya ekstra yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi serta keunggulan kompetitif (Baxi & Atre, 2024).

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah kondisi psikologis positif yang muncul dari penilaian individu terhadap pengalaman dan lingkungan kerjanya, mencakup pemenuhan kebutuhan serta harapan terkait kompensasi, hubungan sosial, dan kenyamanan kerja. Kepuasan ini bersifat subjektif dan memengaruhi semangat serta perilaku kerja. Individu yang merasa puas cenderung lebih produktif, loyal dan berkontribusi secara maksimal sehingga berperan penting dalam meningkatkan efektivitas dan keberhasilan organisasi.

2.1.2.2 Faktor – Faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja

Aspek finansial, psikologis, dan sosial merupakan tiga faktor penentu utama kepuasan kerja. Tingkat kepuasan pribadi terhadap profesi seseorang sangat dipengaruhi oleh ketiga faktor ini (Hustia et al., 2023).

1. Faktor Finansial

Faktor finansial memiliki kontribusi besar dalam menciptakan kepuasan kerja, karena berkaitan langsung dengan aspek kompensasi yang diterima. Hal ini mencakup gaji, tunjangan, jaminan sosial, fasilitas yang disediakan perusahaan, serta kesempatan untuk memperoleh promosi. Ketika perusahaan mampu memberikan imbalan finansial yang layak dan adil, seseorang cenderung merasa dihargai, yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya kepuasan kerja secara keseluruhan.

2. Faktor Psikologis

Faktor psikologis berhubungan erat dengan kondisi kejiwaan dan perasaan individu terhadap pekerjaannya. Perusahaan perlu memperhatikan sejauh mana

pekerjaan yang diberikan sesuai dengan minat, kemampuan, dan harapan karyawan. Selain itu, penting juga untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan sikap positif, serta peningkatan keterampilan. Ketika aspek-aspek psikologis ini terpenuhi, seseorang akan lebih termotivasi dan memiliki semangat kerja yang tinggi.

3. Faktor Sosial

Faktor sosial mencakup interaksi antara rekan kerja, hubungan dengan atasan, serta relasi dengan rekan kerja dari divisi yang berbeda. Keharmonisan dalam hubungan sosial di lingkungan kerja berperan penting dalam menciptakan kenyamanan saat bekerja. Kondisi kerja yang didasari oleh komunikasi yang baik, kerja sama tim, dan dukungan sosial akan memperkuat kepuasan kerja seseorang. Meskipun demikian, dalam konteks tertentu, seperti yang terjadi pada perusahaan PT. WPG, faktor sosial yang berdiri sendiri tanpa dukungan dari faktor lain, seperti finansial dan psikologis, belum tentu memberikan dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja, terutama apabila hubungan antarindividu dalam perusahaan sudah terbentuk secara baik dan stabil.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu telah ditemukan bahwa terdapat tiga faktor utama yang secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja, yaitu lingkungan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi (Saputra & Andani, 2021). Penjelasan setiap poin disampaikan sebagai berikut.

1. Lingkungan Kerja

Kepuasan kerja terbukti dipengaruhi secara signifikan oleh kondisi lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang bersih, aman, dan mampu mendukung

produktivitas individu untuk meningkatkan tingkat kepuasan mereka. Sebaliknya, lingkungan kerja yang kurang nyaman, berantakan, atau menimbulkan tekanan dapat berdampak negatif dan menurunkan kepuasan kerja secara drastis. Dengan demikian, kualitas lingkungan kerja menjadi salah satu faktor krusial dalam menciptakan kepuasan kerja yang optimal.

2. Motivasi

Motivasi berperan sebagai pendorong utama dalam upaya pencapaian tujuan individu di tempat kerja. Dalam konteks penelitian ini, motivasi yang diberikan perusahaan, baik dalam bentuk penghargaan, pengakuan, maupun kesempatan pengembangan karier, terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja. Ketika motivasi tinggi, karyawan lebih antusias dalam menjalankan tugas dan merasa lebih puas terhadap pekerjaan yang dilakukan. Motivasi yang rendah, sebaliknya, dapat menurunkan semangat kerja dan mengakibatkan seseorang merasa tidak puas.

3. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi juga terbukti memiliki pengaruh yang kuat terhadap kepuasan kerja. Komitmen ini mencerminkan sejauh mana seseorang merasa terikat secara emosional dan rasional dengan organisasi tempat mereka bekerja. Semakin tinggi komitmen yang ditunjukkan, maka semakin besar pula kepuasan kerja yang mereka rasakan. Hal ini disebabkan karena seseorang yang merasa terlibat dan dihargai oleh organisasi cenderung memiliki persepsi positif terhadap pekerjaannya. Sebaliknya, jika komitmen rendah, maka loyalitas dan kepuasan terhadap pekerjaan pun ikut menurun.

2.1.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja dapat dianalisis melalui lima indikator utama, yaitu kompensasi (gaji), karakteristik pekerjaan itu sendiri, peluang promosi, kualitas supervisi, serta hubungan interpersonal dengan rekan kerja (Sugandi, 2020).

1. Spek pekerjaan itu sendiri, yaitu sejauh mana pekerjaan menawarkan tugas yang menantang, peluang untuk mengembangkan diri, serta kesempatan memikul tanggung jawab.
2. Gaji, yang mencakup jumlah kompensasi yang diterima dan persepsi keadilan terhadap gaji tersebut dibandingkan dengan karyawan lain dalam organisasi.
3. Kesempatan promosi, yakni peluang yang dimiliki individu untuk memperoleh kenaikan jabatan dalam struktur organisasi.
4. Pengawasan, yang merujuk pada kemampuan atasan dalam memberikan dukungan teknis dan emosional kepada bawahannya.
5. Indikator rekan kerja, yaitu tingkat kompetensi teknis dan dukungan sosial yang diberikan oleh sesama karyawan dalam lingkungan kerja.

Dalam penelitian lain yang dilakukan oleh Wahyuni et al., (2021), kepuasan kerja dikategorikan ke dalam lima indikator utama, yaitu sebagai berikut.

1. Pekerjaan itu sendiri
2. Pembayaran
3. Kualitas supervisi
4. Hubungan dengan rekan kerja
5. Pengakuan

2.1.3 *Organizational Citizenship Behavior*

Untuk mampu menciptakan sumber daya manusia yang dapat menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal, organisasi memerlukan karyawan yang memiliki tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bentuk perilaku positif yang ditunjukkan oleh karyawan dengan cara membantu rekan kerja secara sukarela, tanpa adanya paksaan atau kewajiban formal dari organisasi. Perilaku kewargaan organisasi ini diharapkan muncul dari setiap karyawan sebagai bentuk kontribusi sukarela yang dapat mendorong peningkatan efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan (Dilla et al., 2023).

2.1.3.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar tanggung jawab formal atau deskripsi pekerjaan mereka, namun tetap memberikan kontribusi positif terhadap terciptanya lingkungan kerja yang sehat secara psikologis dan sosial. OCB mencakup tindakan-tindakan seperti membantu rekan kerja, mematuhi aturan secara konsisten, menunjukkan sikap positif, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi (Robbins & Judge, 2023: 128).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku seseorang yang ditandai dengan kesediaan untuk berkontribusi lebih dari sekadar menjalankan tugas pokoknya. Individu yang menunjukkan OCB umumnya memiliki kepekaan sosial yang tinggi, tercermin dari sikap saling membantu antar rekan kerja, aktif berpartisipasi dalam kelompok kerja, serta memberikan dorongan positif bagi

kemajuan perusahaan tanpa merugikan pihak lain. Dengan kata lain, OCB menggambarkan kecenderungan individu untuk mengambil peran tambahan secara sukarela demi mendukung keberhasilan organisasi secara menyeluruh (Margahana, 2020). Berdasarkan hasil dari beberapa penelitian terdahulu, disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diartikan sebagai kondisi di mana seseorang secara sukarela melakukan tindakan di luar tanggung jawab formalnya, tanpa mengharapkan imbalan atau kompensasi secara langsung (Danubrata & Khasanah, 2021).

Tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu untuk memajukan tujuan organisasi secara keseluruhan dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Membantu rekan kerja, bersedia mengerjakan tugas di luar tanggung jawab utama, dan sepenuhnya mematuhi peraturan dan prosedur kerja yang berlaku adalah contoh perilaku positif yang termasuk dalam kategori ini meskipun tidak diwajibkan secara formal (Rostiawati, 2020: 11).

Berdasarkan definisi-definisi tersebut, perilaku sukarela individu yang melampaui tanggung jawab utama mereka dan dicirikan oleh kesiapan untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif, dan secara positif mendukung kemajuan organisasi dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mencerminkan sikap proaktif, kepedulian, serta kepekaan sosial dari individu yang diwujudkan melalui perilaku sukarela di luar tugas formal yang ditetapkan organisasi. Perilaku ini tidak didasari oleh harapan akan imbalan langsung, melainkan muncul dari kesadaran dan komitmen pribadi untuk memberikan kontribusi positif.

2.1.3.2 Faktor–Faktor yang Memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Behavior

Organizational Citizenship Behavior dipengaruhi oleh beberapa elemen, antara lain kepuasan kerja, komitmen terhadap organisasi, persepsi terhadap peran, gaya kepemimpinan, persepsi terhadap keadilan, karakter individu, motivasi, serta faktor usia (Diniyah et al., 2024). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor utama (Samudro, 2022), yaitu.

1. Perilaku kepemimpinan berperan penting dalam membentuk OCB karena pemimpin yang efektif mampu memberikan dorongan motivasional kepada karyawan, sehingga mendorong mereka untuk menunjukkan perilaku positif melebihi tugas formalnya.
2. Karakteristik tugas turut memengaruhi OCB, di mana setiap individu memiliki pendekatan dan ciri khas tersendiri dalam melaksanakan pekerjaannya, yang pada akhirnya berdampak pada tingkat kontribusi sukarela terhadap organisasi.
3. Konteks budaya juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB. Budaya kerja yang positif dan harmonis dapat terbentuk melalui peran aktif karyawan dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif.

2.1.3.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) terdiri atas lima indikator utama (Wahyuni et al., 2021), yaitu sebagai berikut.

1. *Altruism*

Merujuk pada perilaku sukarela individu yang bertujuan untuk membantu rekan

kerja dalam menyelesaikan tugas atau menghadapi masalah yang dihadapi di lingkungan kerja.

2. *Conscientiousness*

Menggambarkan tingkat kepatuhan karyawan terhadap aturan organisasi serta pelaksanaan tugas melebihi standar minimum yang ditetapkan.

3. *Sportsmanship*

Menunjukkan kesediaan individu untuk menerima kondisi kerja yang kurang ideal tanpa mengeluh atau memperkeruh suasana, serta menjaga iklim kerja yang positif.

4. *Courtesy*

Berhubungan dengan perilaku preventif yang bertujuan menghindari timbulnya masalah antarpegawai melalui komunikasi yang sopan, pemberian informasi yang relevan, dan sikap saling menghormati.

5. *Civic Virtue*

Mencakup partisipasi aktif dalam kehidupan organisasi, seperti menghadiri rapat, memberikan saran untuk perbaikan, dan menunjukkan keterlibatan yang lebih luas terhadap kepentingan organisasi.

Indikator yang divalidasi dalam penelitian Wahyuni et al. (2024) secara umum memiliki kesamaan dengan yang dikemukakan dalam penelitian oleh terdahulu lainnya. Namun, terdapat perbedaan dalam indikator yang digunakan antara kedua penelitian tersebut. Berikut merupakan indikator berdasarkan dalam penelitian terdahulu lainnya (Setyaasih, 2020).

1. *Altruisme* (mengutamakan orang lain meliputi, menggantikan rekan kerja yang tidak hadir, membantu rekan kerja yang memiliki beban kerja yang berat, membantu orientasi karyawan baru, dan membantu rekan kerja yang memiliki masalah di tempat kerja.
2. *Courtesy* (saling memiliki), mengambil tindakan pencegahan untuk mencegah konflik dengan rekan kerja, pertimbangkan bagaimana sikapnya dapat memengaruhi pekerjaan orang lain, dan hindari mengganggu hak orang lain.
3. *Sportsmanship*. *Sportsmanship* adalah pernyataan negatif dan nilainya terbalik, meliputi, menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang hal-hal yang tidak penting, terus menerus berfokus pada apa yang salah, membesar-besarkan masalah dan terus menerus mengkritik tindakan yang dilakukan oleh organisasi.
4. *Civic virtue* (keramah tamahan), meliputi, menghindari pertemuan yang tidak diperlukan namun tetap dianggap penting, menyelesaikan tugas-tugas yang tidak perlu tetapi berpotensi bermanfaat bagi reputasi perusahaan, tetap mendapat informasi tentang semua perubahan organisasi, dan memperhatikan dengan saksama pengumuman, catatan, dan lain-lain.
5. *Conscientiousness*, meliputi kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, tingkat kehadiran kerja, tidak mengambil waktu istirahat tambahan, dan beranggapan bahwa kerja jujur akan dihargai.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian telah dilakukan untuk mengkaji pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Wahyuni et al. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Guru SD Negeri Rayon 4 Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis	• Variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.	Objek penelitian yaitu guru SD Negeri Rayon 4 Kecamatan Mandau Kabupaten Bengkalis.	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>Instructional Development Journal</i> (IDJ), 4(3), 255–267. http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/IDJ
2	Miskiyah et al. (2024). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.	Objek penelitian yaitu Guru di Yayasan Mamba'ul Hikam Jombang.	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>Journal of Education Research</i> , 5(4), 4621-4630. https://doi.org/10.37985/jer.v5i4.1640

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
		<i>p</i> <i>Behavior.</i>			
3	Hasanah et al. (2023) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Afektif Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Studi Pada Guru PAUD Kabupaten Sumedang)	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja. • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.	• Objek penelitian yaitu Guru PAUD Kabupaten Sumedang. • Tidak menggunakan variabel komitmen afektif.	Penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja dan komitmen afektif berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>Jurnal Investasi</i> , 9(3), hal: 143-154. eISSN : 2964 0385 https://jurnal.seaninstitute.or.id/index.php/juemi
4	Setiana. (2022) Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	• Variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi, dan Kepuasan Kerja • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.	• Objek penelitian yaitu Dosen STIE Latifah Mubarokiyah.	Penelitian ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>Journal of Business and Economics Research (JBE)</i> , 3(2), 186-193. ISSN : 2716-4128 https://doi.org/10.47065/jbe.v3i2.1737

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Sholikhah (2022) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (Ocb) Pada Perusahaan Ritel	• Variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja. • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.	Objek penelitian yaitu karyawan di perusahaan ritel.	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>Jurnal Ilmu Manajemen</i> . 10(1), 291-301. EISSN: 2549 192X https://doi.org/10.26740/jim.v10n1.p291-301
6	Febriyani, L. & Rismanto, M. (2023) <i>The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior</i>	• Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. • Variabel bebas yaitu Motivasi dan Kepuasan Kerja.	• Objek penelitian yaitu karyawan PT Jasa Marga Tbk. Cabang Palikanci, Cirebon • Tidak meneliti variabel motivasi.	Motivasi dan Kepuasan Kerja secara parsial maupun simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).	<i>Journal of Economic Technology, and Business (JETBIS)</i> , 2(9), 669–678. https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200305.023
7	Pujianto et al. (2022) Pengaruh Komitmen	• Variabel bebas yaitu Komitmen	Objek penelitian yaitu karyawan di PT Kerta	Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja	<i>Strategic: Journal of Management Sciences</i> ,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Pada PT. Kerta Rajasa Raya Mojokerto	Organisasi dan Kepuasan Kerja. • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	Rajasa Raya Mojokerto.	berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	2(2), 63-76. E-ISSN 2798 0049 http://dx.doi.org/10.37403/strategic.v2i2.61
8	Lestari et al. (2021) Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	• Variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi. • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	• Tidak menggunakan Variabel budaya organisasi dan kepemimpinan transformasional. • Objek penelitian yaitu karyawan Toserba dan Swalayan Purnama Godean.	Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.	<i>AKTIVA: Jurnal Manajemen dan Bisnis</i> , 1(1), 35-43. e-ISSN: 2774 972X https://doi.org/10.56393/aktiva.v1i1.37
9	Tan & Rustam (2024) Pengaruh Motivasi, Kepuasan	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen	• Tidak menggunakan variabel motivasi.	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif	<i>eCo-Buss: Economy and Business</i> , 6(3), 956-969.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> di PT Sentosa Prima Utama	Organisasi . • Variabel terikat yaitu <i>Organizat ional Citizenshi p Behavior.</i>	• Objek penelitian yaitu karyawan PT Sentosa Prima Utama.	dan signifikan terhadap <i>Organizati onal Citizenshi p Behavior.</i>	p-ISSN: 2622 4291 e-ISSN: 2622 4305 https://doi. org/10. 32877/eb. v6i3.643
10	Novitasari et al. (2023) Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi . • Variabel terikat yaitu <i>Organizat ional Citizenshi p Behavior.</i>	Objek penelitian yaitu karyawan Tata Usaha SMK Negeri 1 Semendawai Suku III	Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>Organizati onal Citizenshi p Behavior</i> namun Komitmen Organisasi tidak berpengar uh signifikan terhadap <i>Organizati onal Citizenshi p Behavior.</i>	<i>Jurnal AKTUAL</i> , 21(1), 1-6. http://dx.d oi.org/10.4 7232/aktu al.v21i1.3 63
11	Ririhena Et Al. (2024)	• Variabel bebas yaitu Kepuasan	Objek penelitian yaitu karyawan	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi	<i>Journal Of Administr ation and Education</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Pada Unit Kerja Pengadaan Barang Dan Jasa (Ukpbj) Sekretariat Daerah Kabupaten Lanny Jaya	• Kerja dan Komitmen Organisasi . Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> <i>p</i>	unit kerja pengadaan barang dan jasa (UKPBJ) sekretariat daerah kabupaten lanny jaya.	berpengar uh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>al Managem ent (ALIGNM ENT), 7(1), 544– 558. https://doi. org/10.315 39/alignm ent.v7i1.9 538</i>
12	Salam et al. (2025) Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Pegawai Puskesmas Pasimarannu Kabupaten Kepulauan Selayar	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi . Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> <i>p</i>	Objek penelitian yaitu Pegawai Puskesmas Pasimarannu Kabupaten Kepulauan Selayar.	Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>Journal of Aafiyah Health Research (JAHR), 6(1), 213– 219. https://doi .org/10.52 103/jahr.v 6i1.1944</i>
13	Nurjanah et al. (2020)	• Variabel bebas yaitu Kepuasan	Objek penelitian yaitu Pegawai Negeri Sipil	Kepuasan kerja berpengar uh positif	<i>Cogent Business and</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<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>	Kerja dan Komitmen Organisasi • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	di Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta.	dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja juga secara langsung maupun tidak langsung melalui komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.	<i>Management</i> , 7(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2020.179352
14	Aisyah.(2020) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi . • Variabel terikat	Objek penelitian yaitu karyawan STMIK Indonesia Padang.	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	<i>Journal of Enterprise and Development (JED)</i> , 2(1). https://doi.org/https://doi.org/10.20414/je

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Behavior</i> (OCB): studi kasus pada karyawan STMIK Indonesia Padang	yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .		<i>p Behavior</i> secara bersamaan.	d.v2i01.18 37
15	Diniyah et al. (2024) <i>The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Lombok Timur Company Employees</i>	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	Objek penelitian yaitu karyawan PT Sumber Purnama Sakti cabang Lombok Timur.	Terdapat pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>International Journal of Management Science</i> , 2(2), 81–91. https://doi.org/10.59535/ijms.v2i2.293
16	Iskandar & Mawardi (2020) <i>Effect Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behaviors In The Public Sectors: A Case Study On</i>	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi. • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	Objek penelitian yaitu karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) “Tirta Mahakam” yang berlokasi di Kabupaten Kutai Kartanegara	Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi secara simultan mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences</i> , 102(6), 125–135. https://doi.org/10.18551/rjoas.2020-06.15

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Employees Of Local Water Company</i> “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia	<i>p Behavior.</i>	Kabupaten Kutai Kartanegara.		
17	Putra & Joyce. (2020) Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> Dan <i>Organizational Commitment</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan PT. Indec Diagnostics Jakarta	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi . • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior.</i>	Objek penelitian yaitu karyawan PT. Indec Diagnostik Jakarta.	Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior.</i>	<i>Jurnal Managerial Dan Kewirausahaan</i> , 2(4), 1070-1078. https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9892
18	Setyaasih . (2020) The Effect Of <i>Organizational Commitment</i> And <i>Job</i>	• Variabel bebas yaitu Kepuasan Kerja dan Komitmen	Objek penelitian yaitu karyawan Universitas Mayjen	Terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel Komitmen	<i>International Conference On Business & Social</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Satisfaction On Employees' Organizational Citizenship Behaviour (Ocb), Mayjen Sungkono University - Mojokerto	Organisasi . • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	Sungkono Mojokerto.	Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> baik secara parsial maupun simultan.	<i>Sciences, 980–993. International Conference of Business and Social Sciences, 1(1).</i> https://ojsiobuss1st/article/view/93
19	Danubrata & Khasanah. (2021) Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformatio nal, Dan Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Studi Pada Pegawai Non ASN di BPTD Wilayah X Jawa Tengah dan DIY	• Variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi . • Variabel terikat yaitu <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	• Objek penelitian yaitu pegawai non ASN di BPTD Wilayah X Jawa Tengah dan DIY Terminal Penumpang Tipe A Kebumen. • Tidak ada variabel Kepuasan Kerja. • Terdapat variabel tambahan	Komitmen Organisasi berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .	<i>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA), 3(2), 338–353.</i> https://doi.org/10.32639/jimmba.v3i2.832

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Terminal Penumpang Tipe A (Kebumen)		yaitu Kepemim- pinan Transform- asional dan Budaya Organisas- i.		
20	Garibaldi Riyanto. (2023) <i>The Effect of Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Training on Protelindo Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as A Mediating Variabel</i>	& Variabel bebas yaitu Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja.	- Objek penelitian yaitu Karyawan di kantor PT Profesion al Telekomu nikasi Indonesia. - Variabel <i>Organizat ional p</i> <i>Citizenshi p</i> <i>Behavior</i> sebagai variabel mediasi.	Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengar- uh positif dan sangat signifikan terhadap <i>Organizati- onal Citizenshi p Behavior</i>	<i>DIJMS</i> , 4(4), 596– 603. https://doi.org/10.31933/dijms.v4i4

2.2 Kerangka Pemikiran

SMA Islam Al-Ma'soem yang berlokasi di wilayah Bandung Timur, Jawa Barat, telah berdiri sejak tahun 1986 dan dikenal sebagai salah satu institusi pendidikan yang menonjol dalam pembentukan karakter. Sekolah ini memiliki visi untuk mewujudkan lembaga pendidikan Islam yang unggul, tidak hanya dalam

prestasi akademik, tetapi juga dalam penguatan nilai-nilai keagamaan dan akhlak mulia (Al-Ma'soem, 2024). Sebagai sekolah yang ditetapkan sebagai Rintisan Sekolah Standar Nasional (RSSN) sejak tahun ajaran 2008/2009, SMA Islam Al-Ma'soem memiliki tanggung jawab besar dalam memastikan kualitas sumber daya manusia (SDM), khususnya para guru, dalam mendukung visi dan misi sekolah.

Dalam upaya mencapai tujuan tersebut, diperlukan perilaku kerja yang tidak hanya terbatas pada tugas formal, tetapi juga mencakup kontribusi sukarela yang dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Hasanah et al., 2023). Terdapat lima indikator *Organizational Citizenship Behavior* yaitu, *altruism*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Wahyuni et al., 2021). Salah satu faktor penting yang diyakini dapat memengaruhi munculnya perilaku OCB adalah komitmen organisasi (Salam et al., 2025). Komitmen ini ditunjukkan melalui keyakinan kuat terhadap nilai-nilai perusahaan serta kemauan tinggi dalam melaksanakan tugas secara optimal (Raharjo et al., 2023).

Individu dengan tingkat komitmen rendah cenderung merasa tidak terikat secara emosional dengan organisasi dan enggan melihat dirinya sebagai bagian jangka panjang. Sebaliknya, pegawai yang memiliki komitmen menunjukkan identifikasi terhadap tujuan organisasi, rasa memiliki, dan loyalitas terhadap tempat kerjanya (Frimayasa & Lawu, 2020). Komitmen organisasi memiliki tiga indikator yaitu komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*) (Wahyuni et al., 2021).

Komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Individu dengan komitmen tinggi cenderung merasa menjadi bagian dari keluarga besar organisasi, sehingga menumbuhkan perasaan positif dan semangat kerja sama yang berdampak pada kinerja yang lebih baik (Iskandar & Mawardi, 2020). Penelitian terdahulu juga memperkuat temuan ini, di mana temuan analisis menunjukkan bahwa perilaku OCB karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komitmen organisasi. Ini menyiratkan bahwa kinerja perusahaan cenderung meningkat dan tingkat pergantian karyawan dapat dikurangi dengan semakin tingginya komitmen organisasi (Setyaasih, 2020).

Perilaku OCB turut dipengaruhi oleh tingkat kepuasan kerja, yang berperan sebagai salah satu faktor pendorong utama munculnya perilaku tersebut (Pujianto et al., 2022). Kepuasan kerja mencerminkan persepsi individu karyawan terhadap pengalaman mereka dalam melaksanakan tugas. Ketika karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika merasa tidak puas, hal itu dapat menurunkan produktivitas dan kualitas kerja mereka. Kepuasan kerja memiliki keterkaitan yang signifikan dengan kinerja serta mutu pekerjaan karyawan, yang pada akhirnya menjadi salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi. Kajian teoritis ini berfungsi untuk memberikan kontribusi informasi mengenai kepuasan kerja, termasuk faktor-faktor yang memengaruhinya serta dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi (Suryani, 2022).

Lima indikator utama, yaitu pekerjaan itu sendiri, kompensasi, kualitas pengawasan, hubungan dengan rekan kerja, dan pengakuan digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Ketika kelima aspek tersebut terpenuhi dengan baik, maka akan tercipta rasa nyaman, motivasi yang tinggi, dan sikap positif terhadap pekerjaan secara keseluruhan. Indikator-indikator tersebut memberikan gambaran menyeluruh mengenai aspek-aspek yang memengaruhi kepuasan seseorang di lingkungan kerja (Wahyuni et al., 2021).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan, dengan kontribusi pengaruh mencapai 75% (Lubis, 2020). Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku OCB dalam lingkungan kerja. Penelitian sebelumnya memperkuat temuan ini, di mana kepuasan kerja terbukti memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Pardede et al., 2023).

Kepuasan pegawai mencerminkan persepsi positif terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti peluang promosi, kebijakan organisasi, kinerja atasan, kondisi lingkungan kerja, serta kualitas komunikasi dalam organisasi. Tingginya kepuasan kerja secara keseluruhan mendorong munculnya berbagai bentuk perilaku OCB, yang mencakup *altruism* (membantu rekan kerja secara sukarela), *conscientiousness* (melaksanakan tugas secara teliti dan melampaui standar), *sportmanship* (mampu bersikap positif tanpa mengeluh), *courtesy* (menjaga hubungan baik dan menghindari konflik), serta *civic virtue* (berpartisipasi aktif

dalam kegiatan organisasi). Dengan demikian, kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kunci dalam membentuk sikap positif dan kontribusi ekstra terhadap organisasi.

Komitmen organisasi dan kepuasan kerja merupakan dua variabel yang memiliki hubungan timbal balik. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari segi kompensasi, hubungan sosial, maupun kondisi kerja akan cenderung menunjukkan tingkat komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Rasa puas tersebut mendorong munculnya kepercayaan, loyalitas, dan keinginan untuk terus menjadi bagian dari organisasi. Di sisi lain, karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi juga lebih merasakan kepuasan dalam bekerja karena mereka merasa dihargai, dianggap penting, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan bersama (Nurjanah et al., 2020).

Beberapa penelitian menunjukkan adanya hubungan yang kuat antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Ketika tingkat komitmen organisasi meningkat, maka kepuasan kerja karyawan juga akan meningkat secara sebanding, dan sebaliknya (Dwiyanti & Bagia, 2020). Hal serupa diungkapkan oleh Wartono dan Harahap (2023), yang menyimpulkan bahwa komitmen organisasi berperan dalam membentuk tingkat kepuasan kerja. Sementara itu, Rosyid dan Darajat (2022) menegaskan bahwa komitmen organisasi berkontribusi secara positif dan signifikan dalam meningkatkan kepuasan kerja individu di lingkungan kerja.

Individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung menganggap dirinya bagian penting dari keberhasilan tempat ia bekerja. Dalam kondisi ini, mereka tidak hanya fokus menyelesaikan tugas utama, tetapi juga

terdorong untuk melakukan hal-hal tambahan secara sukarela, seperti membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang kondusif, dan mengikuti aturan meskipun tidak diawasi langsung. Tindakan-tindakan tersebut merupakan wujud dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku kerja positif yang dilakukan secara sukarela untuk mendukung kelancaran dan efektivitas organisasi (Salam et al., 2025).

Komitmen semacam ini akan memberikan dampak yang lebih kuat apabila didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya karena lingkungan kerja yang mendukung, hubungan kerja yang baik, dan pengakuan atas kinerja akan merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Perasaan dihargai dan diperlakukan dengan baik dalam pekerjaan memperkuat keinginan seseorang untuk melakukan tindakan di luar tugas utamanya. Sebaliknya, jika salah satu faktor komitmen atau kepuasan kerja tidak hadir, maka dorongan untuk menampilkan OCB menjadi tidak stabil. Kehadiran keduanya bersama-sama menjadi dasar penting yang mendorong keterlibatan positif dalam pekerjaan (Miskiyah et al., 2024).

Kombinasi antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja menciptakan kondisi psikologis yang lebih mendukung munculnya OCB secara konsisten. Individu merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dan memberi manfaat, baik bagi dirinya maupun bagi organisasi. Dalam situasi tersebut, mereka cenderung menunjukkan perilaku positif seperti membantu rekan kerja (*altruism*), bekerja secara disiplin dan melampaui target (*conscientiousness*), menerima kondisi kerja tanpa banyak mengeluh (*sportsmanship*), menjaga hubungan baik dan

saling menghormati (*courtesy*), serta aktif dalam kegiatan organisasi (*civic virtue*).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan secara simultan antara variabel komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa peningkatan kedua variabel tersebut secara bersamaan dapat mendorong munculnya perilaku kerja sukarela yang mendukung efektivitas organisasi (Wahyuni et al., 2021). Selain itu diperkuat juga dengan penelitian lain yang menegaskan bahwa komitmen organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara parsial maupun simultan (Setyaasih, 2020). Temuan serupa juga menyatakan bahwa kedua variabel tersebut secara bersamaan memberikan kontribusi terhadap peningkatan OCB di lingkungan kerja (Diniyah et al., 2024).

Melalui pemahaman yang lebih mendalam terhadap peran komitmen organisasi dan kepuasan kerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkelanjutan, khususnya dalam mendorong peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Komitmen organisasi yang tinggi dapat menciptakan rasa memiliki dan loyalitas yang kuat terhadap institusi, sehingga mendorong individu untuk secara sukarela melakukan tugas-tugas di luar kewajibannya demi kemajuan organisasi. Di sisi lain, kepuasan kerja yang optimal menjadi fondasi bagi terciptanya suasana kerja yang positif, yang pada akhirnya dapat meningkatkan motivasi dan partisipasi individu dalam berbagai aktivitas organisasi secara sukarela. Apabila tingkat komitmen organisasi dan kepuasan kerja

rendah, maka kontribusi sukarela di luar peran formal juga cenderung menurun, yang dapat berdampak pada berkurangnya efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir di atas, berikut ini adalah hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

H1: Komitmen Organisasi (X1) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

H2: Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

H3: Komitmen Organisasi (X1) dan Kepuasan Kerja (X2) berpengaruh secara simultan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)