

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian teori berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* dan *perceived organisational support*. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* dan *perceived organisational support*.

2.1.1 Motivasi Kerja

2.1.1.1 Definisi Motivasi Kerja

Dalam lingkungan organisasi yang dinamis, sumber daya manusia menjadi elemen utama yang menentukan keberhasilan dan daya saing organisasi. Kinerja karyawan tidak hanya bergantung pada tugas dan tanggung jawab yang diberikan, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial yang membentuk perilaku mereka di tempat kerja. Motivasi kerja dan komitmen organisasi merupakan dua faktor fundamental yang dapat mendorong individu untuk berkontribusi lebih dari sekadar tuntutan pekerjaan formal.

Dalam kajian akademik, motivasi kerja dikaji sebagai faktor pendorong utama yang mengarahkan individu untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi merupakan sebuah proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha individu dalam mencapai tujuan. Dalam teori dua faktor menyatakan bahwa

motivasi kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik, seperti pencapaian dan pengakuan, serta faktor ekstrinsik, seperti kebijakan perusahaan dan gaji. Studi sebelumnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki hubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*, dimana individu yang memiliki motivasi tinggi cenderung lebih proaktif dan berkontribusi lebih dari yang diharapkan dalam organisasi (Tunas & Retnowati., 2019:54).

Motivasi kerja merupakan faktor penting dalam perilaku organisasi yang berperan dalam menentukan tingkat keterlibatan, produktivitas, serta kepuasan karyawan. Secara umum, motivasi kerja dapat didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang mendorong individu untuk bertindak guna mencapai tujuan tertentu dalam lingkungan kerja (Morris et al., 2022: 1801). Motivasi kerja tidak hanya memengaruhi kinerja individu, tetapi juga memiliki dampak pada *Organizational Citizenship Behavior*, di mana karyawan yang lebih termotivasi cenderung menunjukkan perilaku ekstra-peran yang mendukung efektivitas organisasi. Berikut ini adalah beberapa teori utama yang menjelaskan motivasi kerja.

1. Teori Dua Faktor *Herzberg*

Teori *Herzberg* dikenal sebagai teori dua faktor yang mengklasifikasikan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi dua kategori: faktor motivator dan faktor *higiene*. Faktor motivator mencakup elemen-elemen yang mendorong individu untuk bekerja lebih baik, seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab. Sementara itu, faktor *higiene* mencakup aspek-aspek yang mencegah ketidakpuasan kerja, seperti kondisi kerja, gaji,

dan kebijakan perusahaan. Menurut teori ini, organisasi yang ingin meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan harus fokus pada peningkatan faktor motivator, karena faktor *higiene* hanya berfungsi untuk menghindari ketidakpuasan tetapi tidak secara langsung meningkatkan motivasi kerja (Fauziah et al., 2022: 18).

2. Teori *Expectancy Vroom*

Teori *Expectancy* berpendapat bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga komponen utama: *expectancy* (harapan individu terhadap kemampuannya untuk berhasil dalam suatu tugas), *instrumentality* (kepercayaan bahwa keberhasilan dalam tugas akan menghasilkan imbalan), dan *valence* (nilai atau pentingnya imbalan bagi individu). Teori ini menekankan bahwa karyawan akan lebih termotivasi jika mereka percaya bahwa usaha mereka akan membawa hasil yang baik, dan hasil tersebut bernilai bagi mereka. Dalam konteks *Organizational Citizenship Behavior*, individu yang merasa bahwa perilaku ekstra-peran mereka akan diakui dan dihargai oleh organisasi cenderung lebih termotivasi untuk menunjukkan perilaku OCB secara konsisten (Lee & Rhee, 2023: 21).

3. *Self-Determination Theory* (SDT)

Self-Determination Theory (SDT) membagi motivasi menjadi dua jenis utama: motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik mengacu pada dorongan internal individu untuk melakukan sesuatu karena kepuasan pribadi, sementara motivasi ekstrinsik berasal dari insentif eksternal seperti gaji atau penghargaan. SDT menekankan bahwa individu akan lebih produktif dan berkontribusi secara positif dalam organisasi jika

mereka memiliki rasa otonomi, kompetensi, dan keterkaitan sosial dalam lingkungan kerja mereka (Ryan & Deci., 2020: 101860). Dalam penelitian OCB, karyawan dengan tingkat motivasi intrinsik yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* secara sukarela, tanpa mengharapkan imbalan langsung.

Ketiga teori ini memberikan perspektif yang berbeda namun saling melengkapi dalam memahami bagaimana motivasi kerja memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

2.1.1.2 Karakteristik Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan faktor krusial yang menentukan seberapa besar usaha individu dalam mencapai tujuan organisasi. Berbagai ahli telah mengidentifikasi karakteristik utama dari motivasi kerja yang membedakan individu dalam keterlibatannya terhadap pekerjaan. Motivasi terdiri dari tiga elemen utama, yaitu intensitas (seberapa keras seseorang berusaha), arah (sejauh mana usaha tersebut selaras dengan tujuan organisasi), dan ketekunan (konsistensi individu dalam mempertahankan usaha tersebut dalam jangka waktu tertentu) (Morris et al., 2022: 1801).

Motivasi kerja di bagi menjadi dua faktor, yaitu intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik mencakup aspek-aspek seperti pencapaian, pengakuan, serta tanggung jawab yang memberikan kepuasan kerja dari dalam diri individu. Sementara itu, faktor ekstrinsik meliputi kondisi kerja, gaji, kebijakan perusahaan, dan hubungan dengan atasan serta rekan kerja yang memengaruhi kepuasan kerja dari luar (Wietrak., 2021: 9).

McClelland mengembangkan teori kebutuhan yang menyatakan bahwa motivasi kerja dipengaruhi oleh tiga kebutuhan utama: kebutuhan akan pencapaian (*need for achievement*), kebutuhan akan afiliasi (*need for affiliation*), dan kebutuhan akan kekuasaan (*need for power*) (Wietrak., 2021: 10). Individu dengan kebutuhan pencapaian yang tinggi cenderung memiliki dorongan untuk mencapai target kerja yang lebih baik, sementara individu dengan kebutuhan afiliasi lebih termotivasi oleh hubungan sosial dalam organisasi. Di sisi lain, individu dengan kebutuhan akan kekuasaan cenderung terdorong untuk mendapatkan pengaruh dalam lingkungan kerja.

Sementara itu, dalam teori harapan, menekankan bahwa motivasi kerja ditentukan oleh persepsi individu terhadap hubungan antara usaha yang dilakukan, hasil yang diperoleh, dan nilai dari hasil tersebut. Dengan kata lain, seseorang akan lebih termotivasi jika mereka yakin bahwa usaha yang mereka lakukan akan menghasilkan kinerja yang baik dan memberikan imbalan yang bernilai bagi mereka (Wietrak., 2021: 10).

1. Teori *Self-Determination*

Teori ini menekankan bahwa karakteristik motivasi kerja tidak hanya bergantung pada besarnya intensitas motivasi, tetapi lebih pada jenisnya, yaitu.

Motivasi Intrinsik yaitu dorongan yang muncul dari dalam diri karena pekerjaan itu sendiri dianggap bermakna, menyenangkan, dan menantang.

Motivasi Ekstrinsik yaitu dorongan karena adanya imbalan eksternal, seperti gaji, promosi, atau pengakuan sosial.

Amotivasi yaitu kondisi di mana individu tidak memiliki dorongan sama sekali untuk bekerja karena merasa usahanya tidak menghasilkan sesuatu yang bermakna. (Morris et al., 2022: 1801).

Dimensi Dasar:

- a) *Autonomy* yaitu merasa memiliki kendali dalam pekerjaan;
- b) *Competence* yaitu merasa mampu melakukan tugas secara efektif;
- c) *Relatedness* yaitu merasa terhubung dengan orang lain dalam konteks kerja.

2. Teori Harapan

Teori ini melihat motivasi kerja sebagai hasil dari proses kognitif yang rasional, dan karakteristiknya mencerminkan persepsi individual tentang hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil.

Karakteristik Utama Motivasi Kerja menurut *Vroom* yaitu:

- a) *Expectancy* (Harapan): keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik;
- b) *Instrumentality* (Keterhubungan): kepercayaan bahwa kinerja akan diikuti oleh imbalan;
- c) *Valence* (Valensi) : nilai yang diberikan individu terhadap hasil atau imbalan tersebut (Wietrak, 2021: 10).

3. Teori Kebutuhan

Karakteristik motivasi kerja dalam teori ini ditentukan oleh dominasi tiga kebutuhan dasar individu.

Karakteristik berdasarkan Kebutuhan Dominan:

- a) *Need for Achievement* (nAch): dorongan untuk mencapai standar kinerja tinggi, berani ambil risiko, dan ingin sukses;

- b) *Need for Affiliation* (nAff): keinginan untuk menjalin hubungan interpersonal yang hangat dan harmonis;
- c) *Need for Power* (nPow): dorongan untuk memengaruhi dan mengendalikan orang lain atau situasi (Wietrak, 2021: 10).

4. Teori Dua Faktor Herzberg

Teori ini mengklasifikasikan karakteristik motivasi menjadi dua kelompok.

Karakteristik Faktor Motivator (intrinsik):

- a. Keinginan untuk mencapai prestasi;
- b. Dorongan untuk mendapatkan pengakuan;
- c. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri;
- d. Tanggung jawab dan otonomi;
- e. Kesempatan untuk berkembang.

Karakteristik Faktor *Higienis* (ekstrinsik):

- a. Kondisi kerja;
- b. Gaji dan tunjangan;
- c. Kebijakan perusahaan;
- d. Supervisi;
- e. Hubungan interpersonal (Wietrak, 2021: 10).

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berasal dari lingkungan internal maupun eksternal organisasi. Berikut adalah beberapa faktor utama yang memengaruhi motivasi kerja menurut para ahli:

1. Faktor Intrinsik

a. Kebutuhan akan Prestasi (*Need for Achievement*)

Individu dengan kebutuhan prestasi tinggi cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih besar karena mereka terdorong untuk mencapai tujuan yang lebih tinggi (Werdhiastutie et al., 2020: 747);

b. Autonomi dan Kendali (*Autonomy and Control*)

Individu yang memiliki kendali atas pekerjaannya lebih cenderung merasa termotivasi secara intrinsik (Zychová et al., 2024: 117);

c. Makna Pekerjaan (*Job Meaningfulness*)

Pekerjaan yang memiliki makna lebih besar bagi individu akan meningkatkan motivasi kerja.

2. Faktor Ekstrinsik

a. Gaji dan Insentif (*Salary and Incentives*)

Gaji dan insentif berperan sebagai faktor *higiene* yang dapat mengurangi ketidakpuasan kerja, meskipun tidak selalu meningkatkan motivasi secara langsung (Furnham et al., 2021: 401);

b. Lingkungan Kerja (*Work Environment*)

Lingkungan kerja yang nyaman, aman, dan mendukung akan meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja (van Tuin et al., 2021: 483);

c. Kepemimpinan dan Dukungan Manajerial (*Leadership and Managerial Support*)

Gaya kepemimpinan yang mendukung dapat meningkatkan motivasi kerja dengan memberikan arahan yang jelas dan penghargaan yang sesuai. (van Tuin et al., 2021: 483).

3. Faktor Organisasional

a. Budaya Organisasi (*Organizational Culture*)

Budaya organisasi yang positif, kolaboratif, dan berorientasi pada penghargaan dapat meningkatkan motivasi kerja (Gil et al., 2023: 618);

b. Kesempatan Pengembangan Karier (*Career Development Opportunities*):

Individu yang diberikan kesempatan untuk berkembang dalam kariernya cenderung memiliki motivasi kerja yang lebih tinggi. (van Tuin et al., 2021: 483);

c. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Keadilan dalam pembagian penghargaan dan kesempatan kerja dapat meningkatkan motivasi karyawan (Chatzoglou et al., 2024: 1148).

Faktor-faktor ini menunjukkan bahwa motivasi kerja bukanlah fenomena tunggal, tetapi dipengaruhi oleh berbagai aspek yang saling berinteraksi. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan strategi yang komprehensif dalam meningkatkan motivasi kerja guna mencapai efektivitas yang optimal.

2.1.1.4 Indikator Motivasi Kerja

Indikator motivasi kerja mencerminkan aspek-aspek yang dapat diukur untuk menilai sejauh mana individu terdorong untuk berkontribusi secara optimal dalam lingkungan kerja. Beberapa indikator utama motivasi kerja meliputi semangat kerja, ketekunan dalam menyelesaikan tugas, inisiatif dalam bekerja, dan keterlibatan terhadap tujuan organisasi. Indikator ini mencerminkan sejauh mana

individu bersedia menginvestasikan energi dan waktu dalam tugas yang diembannya.

Indikator motivasi kerja melalui dua kelompok faktor, yaitu faktor motivator (intrinsik) dan faktor higienis (ekstrinsik). Faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab menjadi indikator penting yang menunjukkan sejauh mana pekerjaan memberikan makna dan kepuasan secara pribadi. Sementara itu, faktor higienis seperti hubungan antarpribadi, kondisi kerja, dan gaji, jika tidak dikelola dengan baik, dapat menurunkan motivasi meskipun tidak secara langsung meningkatkan motivasi jika ditingkatkan (Furnham et al., 2021: 401).

Indikator motivasi kerja dapat dilihat dari seberapa kuat seseorang menunjukkan orientasi terhadap pencapaian target, membangun hubungan interpersonal yang positif, dan dorongan untuk memperoleh pengaruh dalam organisasi. Ketiga indikator tersebut mencerminkan kebutuhan dasar individu yang memotivasi perilaku kerja mereka (Indrawati et al., 2023: 482).

Selain itu menurut teori harapan, indikator motivasi kerja mencakup ekspektasi keberhasilan, nilai hasil yang diharapkan (*valensi*), serta persepsi hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil. Dengan demikian, tingkat keyakinan individu terhadap nilai dan hasil dari pekerjaan yang dilakukan menjadi salah satu indikator penting motivasi kerja (Boström & Palm., 2020: 539). Secara keseluruhan, indikator motivasi kerja menurut para ahli mencakup dimensi afektif, kognitif, dan perilaku yang terwujud dalam bentuk semangat kerja, antusiasme, komitmen terhadap tujuan, ketekunan, serta partisipasi aktif dalam pekerjaan.

Pemahaman terhadap indikator-indikator ini menjadi penting bagi manajemen dalam merancang intervensi organisasi untuk meningkatkan motivasi karyawan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

1. Teori Dua Faktor Herzberg (*Motivation-Hygiene Theory*)

Indikator Motivasi:

- a) *Achievement* (pencapaian);
- b) *Recognition* (pengakuan);
- c) *Work itself* (pekerjaan itu sendiri);
- d) *Responsibility* (tanggung jawab);
- e) *Advancement* (kemajuan);
- f) *Growth* (pengembangan diri).

Teori ini memisahkan motivasi ke dalam dua kategori besar: motivator (faktor intrinsik) yang mendorong kepuasan kerja dan *hygiene factors* (faktor ekstrinsik) yang mencegah ketidakpuasan. Indikator motivator adalah tolak ukur utama motivasi kerja dalam kerangka ini (Ozdil et al., 2023: 539).

2. Teori Kebutuhan McClelland – *Need Theory*

Indikator Motivasi:

- a) *Need for Achievement (nAch)* – dorongan untuk meraih hasil unggul dan mencapai tujuan sulit
- b) *Need for Affiliation (nAff)* – kebutuhan menjalin hubungan interpersonal yang baik;
- c) *Need for Power (nPow)* – keinginan untuk memengaruhi atau mengontrol orang lain.

Teori ini menekankan bahwa motivasi kerja sangat bergantung pada dominasi salah satu dari tiga kebutuhan dasar ini (Chatzoglou et al., 2024: 1148).

3. Teori Harapan Vroom – *Expectancy Theory*

Indikator Motivasi:

- a) *Expectancy* – keyakinan bahwa usaha akan menghasilkan kinerja yang baik;
- b) *Instrumentality* – persepsi bahwa kinerja akan menghasilkan imbalan;
- c) intrinsik *Valence* – nilai yang diberikan individu terhadap imbalan tersebut.

Teori ini menekankan motivasi sebagai hasil dari persepsi kognitif atas hubungan antara usaha, kinerja, dan hasil (Hendijani & Steel., 2020: 10).

4. Teori *Self-Determination*

Indikator Motivasi:

- a) *Autonomy* – perasaan memiliki kendali terhadap pekerjaan;
- b) *Competence* – perasaan mampu menyelesaikan tugas;
- c) *Relatedness* – keterhubungan sosial dengan orang lain dalam lingkungan kerja.

Teori ini membedakan motivasi dan ekstrinsik, dan menunjukkan bahwa pemenuhan tiga kebutuhan psikologis dasar tersebut meningkatkan motivasi intrinsik yang berkelanjutan (Olafsen et al., 2024: 20).

5. Teori Tujuan *Goal Setting Theory*

Indikator Motivasi:

- a) Kejelasan tujuan (*goal clarity*);
- b) Tingkat kesulitan tujuan (*goal difficulty*);

- c) Komitmen terhadap tujuan (*goal commitment*);
- d) Umpan balik (*feedback*);
- e) Kompleksitas tugas (*task complexity*).

Teori ini menyatakan bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan kinerja karena memberikan arah dan tolok ukur keberhasilan (Jeong et al., 2023: 474).

2.1.2 Komitmen Organisasi

2.1.2.1 Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep sentral dalam kajian perilaku organisasi yang telah banyak diteliti sejak dahulu. Secara umum, komitmen organisasi merujuk pada sejauh mana seorang individu mengidentifikasikan diri, terlibat, dan setia terhadap organisasinya. Komitmen organisasi adalah kekuatan relatif dari keterlibatan individu terhadap organisasi yang ditunjukkan melalui keyakinan kuat terhadap nilai dan tujuan organisasi, keinginan untuk berusaha keras demi kepentingan organisasi, serta keinginan kuat untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut (Oliveira et al., 2024). Definisi ini menjadi salah satu yang paling awal dan berpengaruh, serta dijadikan landasan dalam banyak penelitian selanjutnya.

Meyer dan Allen memperluas pemahaman tersebut dengan mengembangkan konsep tiga dimensi komitmen organisasi yang sangat populer dan luas digunakan dalam literatur akademik, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. *Affective commitment* mengacu pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, sehingga individu yang memiliki komitmen afektif yang tinggi akan secara sukarela bertahan

dalam organisasi karena rasa cinta, bangga, dan keterlibatan pribadi. *Continuance commitment* berkaitan dengan kesadaran individu akan konsekuensi yang mungkin timbul apabila meninggalkan organisasi, seperti kehilangan penghasilan atau keamanan kerja. Sementara itu, *normative commitment* mencerminkan rasa kewajiban moral untuk tetap bertahan di dalam organisasi karena norma atau nilai pribadi yang dianut. Model ini mengakui bahwa motivasi untuk bertahan dalam organisasi tidak bersifat tunggal, melainkan bisa berasal dari berbagai sumber psikologis (Oliveira et al., 2024: 8).

Dari perspektif yang lebih psikologis, menjelaskan bahwa komitmen organisasi adalah keterikatan afektif dari seorang individu terhadap organisasi, ditandai dengan tiga komponen utama: penerimaan terhadap tujuan organisasi, kemauan untuk berusaha demi organisasi, dan keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi (Stark., 2025: 3). Mereka mengembangkan alat ukur yang dikenal sebagai *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ) yang kemudian banyak digunakan dalam riset-riset internasional. Definisi ini menekankan pentingnya dimensi psikologis dan sikap internal sebagai indikator utama dari komitmen kerja.

Pendekatan berbeda melalui konsep *side-bet theory*, yang menyatakan bahwa komitmen organisasi muncul sebagai hasil dari akumulasi investasi yang telah diberikan individu selama bekerja di organisasi. Dengan kata lain, seseorang tetap bertahan bukan semata karena cinta terhadap organisasi, tetapi karena adanya taruhan sampingan (*side bets*) seperti status sosial, tunjangan, atau pengalaman kerja yang akan hilang apabila ia keluar dari organisasi (Joarder et al., 2020: 190).

Teori ini menekankan aspek kalkulatif dari komitmen, yang kemudian diakomodasi oleh dimensi *continuance commitment* dalam model Meyer dan Allen.

Di sisi lain, dalam pendekatan yang lebih berbasis nilai dan identifikasi sosial. Mereka membagi komitmen organisasi ke dalam dua bentuk utama, yakni *compliance* dan *identification*. *Compliance* terjadi ketika individu tetap berada dalam organisasi karena adanya imbalan dan hukuman, sementara *identification* muncul ketika individu menyelaraskan nilai pribadinya dengan nilai organisasi. Dalam konteks ini, komitmen organisasi dipandang sebagai bentuk internalisasi nilai-nilai organisasi oleh anggota, sehingga loyalitas tidak semata bersifat instrumental, tetapi juga nilai-nilai ideologis yang bersifat intrinsik (Pehlivanoglu & Kose., 2020: 2151).

Dalam sudut pandang normatif, komitmen sebagai kecenderungan individu untuk bertindak sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi berdasarkan norma internal yang dimiliki. Pendekatan ini selaras dengan dimensi *normative commitment* dalam model Meyer dan Allen, dan sangat relevan dalam konteks budaya kerja di mana norma sosial dan nilai kolektif berperan penting dalam membentuk loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Komitmen organisasi sebagai tingkat keterikatan seorang individu terhadap organisasi tempat ia bekerja. Komitmen ini memengaruhi sejauh mana individu merasa menjadi bagian dari organisasi dan termotivasi untuk menyumbangkan tenaga serta pikirannya untuk mendukung keberhasilan organisasi (Stark., 2025: 3). Sementara itu, Robbins dan Judge menggambarkan komitmen organisasi sebagai suatu kondisi di mana seorang karyawan memihak pada organisasi tertentu dan

tujuan-tujuannya, serta berniat mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Luxmi., 2022: 50). Definisi ini menggarisbawahi pentingnya dimensi sikap (*attitude*) dan intensi (*intention*) dalam mengukur komitmen.

Dalam tinjauan lebih kontemporer, mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena berbagai alasan emosional, normatif, dan kalkulatif. Mereka menekankan bahwa pemahaman tentang komitmen organisasi sangat penting dalam merancang strategi retensi karyawan, meningkatkan kinerja kerja, dan menumbuhkan perilaku ekstra peran seperti *organizational citizenship behavior* (OCB) (Moreira & Cesário., 2021: 3). Perspektif ini memberikan penekanan pada hubungan fungsional antara komitmen organisasi dan *outcome* organisasi lainnya.

Lebih jauh, dalam konteks budaya kerja Asia, seperti di Indonesia, nilai-nilai kolektif, loyalitas, dan harmoni sosial memainkan peran penting dalam membentuk komitmen organisasi.

Berdasarkan pemaparan berbagai definisi dan perspektif di atas, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan konsep multidimensional yang melibatkan aspek afektif (emosi dan keterikatan), normatif (rasa tanggung jawab moral), dan kalkulatif (perhitungan rasional atas manfaat bertahan di organisasi). Pemahaman terhadap karakter multidimensional ini penting dalam upaya manajemen sumber daya manusia untuk membangun sistem kerja yang mampu meningkatkan retensi karyawan, kinerja organisasi, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif.

2.1.2.2 Indikator Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu indikator utama keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu institusi, karena mencerminkan sejauh mana karyawan memiliki keterikatan psikologis dan keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Untuk memahami dan mengukur tingkat komitmen ini secara tepat, diperlukan identifikasi indikator yang valid dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Berbagai ahli telah mengembangkan kerangka konseptual yang komprehensif untuk menjelaskan dimensi dan indikator komitmen organisasi. Salah satu model yang paling banyak digunakan adalah model tiga komponen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen, yang membagi komitmen menjadi komitmen afektif, komitmen berkelanjutan, dan komitmen normatif. Masing-masing dimensi tersebut memiliki indikator spesifik yang merepresentasikan bentuk keterikatan karyawan terhadap organisasi, baik yang bersifat emosional, kalkulatif, maupun normatif. Pemahaman terhadap indikator-indikator ini menjadi penting tidak hanya untuk tujuan akademik, tetapi juga sebagai landasan praktis dalam merancang strategi peningkatan retensi dan loyalitas karyawan dalam organisasi modern.

Berikut ini indikator komitmen organisasi menurut para ahli yaitu:

1. Indikator Komitmen Organisasi oleh Suryani dan Tentama

Suryani dan Tentama mengembangkan *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), yang digunakan secara luas untuk mengukur komitmen organisasi secara umum

Indikator:

- a) Keinginan kuat untuk tetap bekerja di organisasi;
- b) Kesiediaan berusaha lebih dari yang diharapkan;
- c) Keyakinan atas nilai dan tujuan organisasi;
- d) Loyalitas dan keterikatan terhadap organisasi (Suryani & Tentama., 2020: 394).

2. Moreira dan Cesario

Moreira dan Cesario menyederhanakan indikator komitmen organisasi menjadi tiga aspek utama:

Indikator:

- a) Penerimaan terhadap nilai dan tujuan organisasi;
- b) Keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi;
- c) Kesiapan untuk berkontribusi dalam pencapaian tujuan organisasi (Moreira & Cesário., 2021: 3).

2.1.2.3 Dimensi-dimensi komitmen organisasi

Dalam kajian perilaku organisasi, komitmen organisasi dipandang sebagai variabel psikologis yang berperan penting dalam menjelaskan loyalitas dan keterlibatan individu terhadap institusi tempat mereka bekerja. Komitmen ini tidak bersifat tunggal, melainkan terdiri atas berbagai dimensi yang mencerminkan alasan mendasar seorang karyawan memilih untuk tetap berada dalam suatu organisasi. Tiga komponen komitmen organisasi yang paling banyak digunakan hingga saat ini, yakni komitmen afektif (*affective commitment*), komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), dan komitmen normatif (*normative commitment*). Model ini menjelaskan bahwa keterikatan seseorang terhadap

organisasi dapat muncul karena keterlibatan emosional, pertimbangan kalkulatif, maupun rasa kewajiban moral (Hadi & Tentama., 2020: 148). Setiap dimensi tersebut menggambarkan aspek motivasional yang berbeda, dan memberikan kontribusi yang unik terhadap perilaku kerja, termasuk kinerja, kehadiran, dan kecenderungan untuk melakukan tindakan ekstra peran seperti *organizational citizenship behavior*. Pemahaman yang komprehensif terhadap dimensi-dimensi ini menjadi penting dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan retensi dan produktivitas karyawan secara berkelanjutan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai dimensi-dimensi komitmen organisasi tidak hanya relevan secara teoretis, tetapi juga memiliki implikasi praktis yang luas bagi pengelolaan organisasi modern.

1. Teori Tiga Komponen Komitmen Organisasi Meyer dan Allen

Teori ini merupakan model paling berpengaruh dan paling banyak digunakan dalam studi komitmen organisasi.

Dimensi Utama:

a) *Affective Commitment* (Komitmen Afektif)

Merupakan keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi. Individu dengan komitmen afektif yang tinggi akan bertahan karena "ingin" (*want to*).

“Affective commitment reflects an emotional attachment to, identification with, and involvement in the organization” (Hadi & Tentama., 2020: 150).

b) *Continuance Commitment* (Komitmen Berkelanjutan)

Merujuk pada kesadaran individu akan biaya yang harus ditanggung jika keluar dari organisasi. Seseorang bertahan karena "perlu" (*need to*).

“Continuance commitment occurs when employees stay with an organization because they feel they have to, based on the perceived costs of leaving” (Hadi & Tentama., 2020: 150).

c) *Normative Commitment* (Komitmen Normatif)

Berkaitan dengan rasa kewajiban moral untuk tetap bersama organisasi.

Individu bertahan karena "seharusnya" (*ought to*).

“Normative commitment reflects a feeling of obligation to remain with the organization” (Hadi & Tentama., 2020: 150).

2. Dimensi Komitmen oleh Fuller

Sebelum Meyer dan Allen, Fuller et al. memperkenalkan model awal komitmen organisasi yang juga sangat berpengaruh. Tiga Komponen Kunci yaitu:

- 1) Penerimaan terhadap tujuan dan nilai organisasi;
- 2) Kemauan untuk berusaha keras demi organisasi;
- 3) Keinginan kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi.

Model ini menjadi dasar pengembangan instrumen *Organizational Commitment Questionnaire* (OCQ), yang menjadi alat ukur komitmen organisasi yang paling awal dan populer (Fuller., 2021: 2136).

3. Dimensi Komitmen menurut O'Reilly dan Chatman

Mereka mengembangkan model komitmen berdasarkan teori internalisasi nilai dan identifikasi sosial. Dimensi Komitmen yaitu:

- 1) *Compliance* (Kepatuhan): komitmen berbasis pertukaran ekstrinsik, individu bertahan karena menginginkan imbalan;
- 2) *Identification* (Identifikasi): individu bertahan karena merasa identitas dirinya melekat pada organisasi;
- 3) *Internalization* (Internalisasi): individu menerima nilai organisasi karena nilai tersebut sejalan dengan nilai pribadi (Aghalari et al., 2021: 5).

4. Dimensi Komitmen menurut Teori *Side-Bet*

Teori ini berfokus pada komitmen kalkulatif dan memperkenalkan ide bahwa seseorang akan tetap berada dalam organisasi karena telah banyak berinvestasi (*side-bets*) di dalamnya, artinya Komitmen muncul karena konsekuensi personal, sosial, dan finansial yang akan ditanggung bila keluar dari organisasi (Brimhall et al., 2023: 7).

5. Dimensi Komitmen oleh Wiener

Wiener mengembangkan pendekatan normatif, yang melihat komitmen sebagai hasil dari nilai dan norma internal yang menuntun individu untuk setia kepada organisasi (*Norm-based commitment*) yakni rasa tanggung jawab dan kewajiban moral terhadap organisasi (Oh & Sawang., 2021: 10).

2.1.2.4 Faktor-Faktor Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi merupakan salah satu konstruk utama dalam studi perilaku organisasi yang menggambarkan sejauh mana individu

mengidentifikasi dirinya dengan organisasi dan berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya di dalamnya. Komitmen ini tidak terbentuk secara instan, melainkan merupakan hasil dari berbagai faktor yang saling berinteraksi dalam lingkungan kerja. Faktor-faktor tersebut meliputi aspek individual seperti nilai personal dan persepsi terhadap pekerjaan, serta faktor kontekstual seperti dukungan organisasi, keadilan, gaya kepemimpinan, dan kesesuaian nilai antara individu dan organisasi. Setiap faktor tersebut memiliki kontribusi yang berbeda dalam membentuk dimensi komitmen afektif, berkelanjutan, maupun normatif.

Berbagai studi empiris menunjukkan bahwa pemahaman yang mendalam terhadap determinan komitmen organisasi sangat penting dalam merancang strategi manajerial yang berorientasi pada peningkatan loyalitas dan produktivitas karyawan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi menjadi relevan tidak hanya dalam konteks teoritis, tetapi juga dalam praktik manajemen sumber daya manusia yang strategis dan berkelanjutan. Berikut ini beberapa faktor komitmen organisasi menurut para ahli yaitu;

1. Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor terkuat dari komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung mengembangkan keterikatan emosional yang lebih tinggi terhadap organisasi. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan dengan komitmen afektif, karena kepuasan mencerminkan persepsi positif

terhadap pengalaman kerja, yang pada akhirnya memperkuat keterikatan emosional terhadap organisasi (Felicia., 2024: 82).

2. Keadilan Organisasi (*Organizational Justice*)

Persepsi terhadap keadilan, baik dalam hal distribusi, prosedur, maupun interaksi, sangat memengaruhi tingkat komitmen. Karyawan yang merasa diperlakukan adil cenderung memiliki loyalitas yang lebih tinggi. Keadilan prosedural dan interaksional memiliki korelasi yang signifikan terhadap komitmen normatif dan afektif, karena menciptakan rasa dihargai dan dipercaya dalam organisasi (Felicia., 2024: 82).

3. Dukungan Organisasi (*Perceived Organizational Support / POS*)

Dukungan organisasi yang dirasakan (POS) berperan penting dalam pembentukan komitmen, terutama komitmen afektif. Karyawan yang merasa diperhatikan oleh organisasi cenderung lebih setia dan terlibat. Persepsi akan dukungan organisasi menciptakan timbal balik psikologis yang memperkuat loyalitas dan keterikatan emosional (Efandi et al., 2024: 224).

4. Nilai Personal dan Kesesuaian Nilai

Kesesuaian antara nilai-nilai pribadi karyawan dan nilai organisasi memengaruhi komitmen normatif dan afektif. Ketika terdapat keselarasan nilai, individu merasa bahwa organisasi adalah tempat yang tepat untuk berkembang. *Person organization* berkontribusi terhadap komitmen karena memperkuat identifikasi dan internalisasi nilai organisasi (Lavinia & Bostan., 2022: 10)

5. **Kepemimpinan dan Gaya Manajerial**

Gaya kepemimpinan yang partisipatif, suportif, dan transformasional berkontribusi pada peningkatan komitmen. Pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan akan mendorong loyalitas yang lebih kuat. Gaya kepemimpinan transformasional berkorelasi positif dengan komitmen afektif karena mampu membangun kepercayaan dan rasa memiliki dalam tim kerja (Huang et al., 2021: 7).

6. **Pengembangan Karier dan Kesempatan Promosi**

Kesempatan untuk berkembang secara profesional dalam organisasi meningkatkan komitmen berkelanjutan karena karyawan merasa ada prospek masa depan yang jelas. Ketika organisasi menyediakan pelatihan, promosi, dan jalur karier yang jelas, karyawan merasa memiliki "investasi" yang harus dipertahankan (Asio & Jimenez., 2020: 5).

7. **Lingkungan Kerja yang Positif**

Faktor seperti hubungan antar rekan kerja, budaya organisasi yang suportif, dan keseimbangan kerja-kehidupan pribadi juga berdampak signifikan terhadap komitmen organisasi. lingkungan kerja yang sehat secara psikologis dapat meningkatkan kelekatan emosional dan rasa bangga terhadap tempat kerja (Lytsy & Friberg., 2020: 166).

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kepuasan kerja yang tinggi tidak hanya meningkatkan

produktivitas karyawan, tetapi juga memperkuat hubungan antara faktor-faktor psikologis organisasi dengan perilaku ekstra peran (Culibrk., 2018: 10).

2.1.3.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu konsep sentral dalam ilmu perilaku organisasi dan psikologi industri yang telah mendapat perhatian luas dari para peneliti selama beberapa dekade terakhir. Secara umum, kepuasan kerja merujuk pada sejauh mana individu merasa senang atau puas terhadap pekerjaannya. Meskipun tampak sederhana, konsep ini mengandung berbagai aspek multidimensional yang mencerminkan interaksi kompleks antara individu dengan lingkungannya di tempat kerja. Dalam konteks ini, berbagai definisi telah dikemukakan oleh para ahli guna menangkap kompleksitas fenomena kepuasan kerja secara lebih akurat dan komprehensif.

Salah satu definisi klasik adalah “*a pleasurable or positive emotional state resulting from the appraisal of one’s job or job experiences.*” Definisi ini menekankan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif yang timbul sebagai hasil dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Menurut Baxi dan Atre, komponen afektif sangat penting dalam membentuk persepsi kepuasan kerja, dan evaluasi tersebut dapat mencakup berbagai aspek seperti gaji, kondisi kerja, hubungan dengan rekan kerja, hingga peluang pengembangan karier (Baxi & Atre., 2024: 35).

Sementara itu, dalam bukunya yang berjudul *Organizational Behavior* menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah “*a collection of feelings that an individual holds toward his or her job.*” Definisi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak bersifat tunggal, melainkan terdiri dari sejumlah sikap dan perasaan

terhadap berbagai aspek pekerjaan (Robbins dan Judge., 2022: 254). Oleh karena itu, seseorang dapat merasa sangat puas dengan satu aspek pekerjaan seperti hubungan interpersonal, namun kurang puas dengan aspek lainnya seperti kompensasi atau beban kerja. Definisi ini menekankan pada sifat multidimensional dari kepuasan kerja dan memberikan landasan penting bagi pengukuran yang komprehensif dalam studi-studi organisasi.

Pendekatan lain yang cukup berpengaruh melalui pengembangan instrumen *Job Descriptive Index (JDI)*. Mereka mengidentifikasi lima aspek utama yang menentukan kepuasan kerja, yaitu: pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Wietrak., 2021: 7). Dengan demikian, kepuasan kerja menurut mereka adalah hasil evaluasi individu terhadap kelima aspek tersebut. Definisi ini banyak digunakan dalam riset kuantitatif karena menyediakan kerangka yang terstruktur dan operasional untuk mengukur tingkat kepuasan kerja secara kuantitatif.

Montuori memberikan definisi yang sejalan, yakni bahwa kepuasan kerja adalah “*an attitude toward the job and an emotional response to one's job experience.*” Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan kombinasi antara sikap dan respons emosional terhadap kondisi pekerjaan yang dialami sehari-hari. *Montuori* juga menambahkan bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian afektif terhadap berbagai komponen pekerjaan, yang dapat berimplikasi terhadap motivasi, produktivitas, hingga perilaku ekstra peran seperti *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Montuori et al., 2022: 7).

Jamal Ali memandang kepuasan kerja sebagai sejauh mana pekerjaan memenuhi kebutuhan dan harapan individu (Jamal Ali & Anwar., 2021: 21). Perspektif ini berakar pada teori kebutuhan dan mengasumsikan bahwa pekerjaan yang mampu memenuhi kebutuhan dasar karyawan baik fisiologis, sosial, maupun aktualisasi diri akan menimbulkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi. Oleh karena itu, mereka menyarankan agar organisasi melakukan penyesuaian antara desain pekerjaan dengan harapan dan preferensi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

Di sisi lain, teori *Value-Percept Theory* yang dikembangkan memberikan kerangka evaluatif yang menekankan pentingnya kesesuaian antara nilai-nilai personal karyawan dan apa yang mereka peroleh dari pekerjaan (Assiri et al., 2020: 828). Dalam kerangka ini, kepuasan kerja terjadi apabila terdapat kecocokan antara apa yang dianggap penting oleh individu dan apa yang diberikan oleh pekerjaan. Sebagai contoh, bagi seseorang yang sangat menghargai fleksibilitas waktu, pekerjaan yang menyediakan jadwal kerja fleksibel akan memberikan kepuasan yang lebih tinggi dibanding pekerjaan dengan jadwal kaku.

Bakotic dan Bulog menambahkan bahwa kepuasan kerja juga mencerminkan persepsi terhadap keadilan organisasi, termasuk keadilan dalam distribusi imbalan (*distributive justice*), proses pengambilan keputusan (*procedural justice*), serta perlakuan interpersonal (*interactional justice*) (Bakotić & Bulog., 2021: 12). Dengan demikian, definisi kepuasan kerja yang mereka kemukakan menekankan pentingnya konteks organisasi dalam membentuk persepsi karyawan terhadap pekerjaan mereka.

Beberapa peneliti juga telah memberikan kontribusi terhadap pemahaman konsep kepuasan kerja. Montuori menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan dalam melihat pekerjaannya (Montuori et al., 2022: 10). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik seperti kondisi kerja, sistem penghargaan, hubungan sosial, serta gaya kepemimpinan. Definisi ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang menyenangkan akan menciptakan sikap positif terhadap pekerjaan dan organisasi secara keseluruhan.

Sementara itu, Nuryanto et al mengartikan kepuasan kerja sebagai sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya (Nuryanto et al., 2021: 15). Sikap ini tercermin dari moral kerja yang tinggi, disiplin, dan kinerja yang baik. Dalam pandangan Hasibuan, kepuasan kerja menjadi salah satu kunci penting dalam menciptakan produktivitas dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Definisi-definisi yang telah diuraikan menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya bersifat subjektif, tetapi juga dipengaruhi oleh berbagai variabel kontekstual. Dalam penelitian modern, kepuasan kerja kerap diukur menggunakan pendekatan kuantitatif berbasis skala Likert, dengan item-item yang merepresentasikan berbagai dimensi seperti gaji, pengakuan, hubungan interpersonal, keamanan kerja, serta peluang untuk berkembang. Alat ukur seperti *Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)* dan *Job Descriptive Index (JDI)* telah terbukti valid dan reliabel dalam berbagai konteks budaya, termasuk dalam pengukuran kepuasan kerja di sektor publik maupun swasta.

Secara keseluruhan, definisi kepuasan kerja menurut para ahli mencerminkan keragaman pendekatan teoretis, mulai dari pendekatan afektif, kognitif, hingga kontekstual. Meskipun terdapat variasi terminologi, namun terdapat konsensus umum bahwa kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif individu terhadap pengalaman kerjanya. Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai konsep ini menjadi penting bagi organisasi dalam merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi karena berkaitan erat dengan produktivitas, loyalitas, dan kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya dipengaruhi oleh karakteristik pribadi karyawan, tetapi juga oleh berbagai faktor organisasi, lingkungan kerja, dan hubungan interpersonal. Seiring dengan perkembangan studi organisasi, para ahli telah mengidentifikasi sejumlah faktor determinan yang memengaruhi kepuasan kerja secara signifikan. Kajian ini menyajikan uraian mendalam mengenai berbagai faktor tersebut berdasarkan pandangan dan temuan para pakar yang kredibel.

1. Karakteristik Pekerjaan (*Job Characteristics*)

Merupakan salah satu kerangka kerja yang paling banyak digunakan untuk memahami kepuasan kerja. Dalam *Job Characteristics Model (JCM)*, lima elemen utama pekerjaan yang memengaruhi kepuasan kerja adalah: keragaman keterampilan (*skill variety*), identitas tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*), dan umpan balik (*feedback*). Menurut mereka, pekerjaan yang dirancang dengan

memperhatikan lima karakteristik tersebut cenderung menumbuhkan tanggung jawab pribadi, pemahaman tentang makna pekerjaan, dan pengetahuan tentang hasil kerja, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja (Nuryanto et al et al., 2021: 15).

Hubungan antara karakteristik pekerjaan dan kepuasan kerja cukup kuat, terutama dalam konteks pekerjaan profesional. Dengan demikian, desain pekerjaan yang baik merupakan fondasi penting dalam menciptakan kepuasan kerja yang berkelanjutan (Andr & Caballer., 2020: 17).

2. Kompensasi dan Sistem Imbalan (*Compensation and Rewards*)

Faktor kompensasi, termasuk gaji dan berbagai bentuk tunjangan, merupakan aspek penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Figuerido et al, kepuasan terhadap kompensasi tidak hanya berkaitan dengan jumlah nominal yang diterima, tetapi juga dipengaruhi oleh persepsi keadilan dan transparansi sistem imbalan (Figueiredo et al., 2025: 15). Teori *Equity* yang dikemukakan oleh Jamar Ali dan Anwar menjelaskan bahwa individu akan merasa puas apabila imbalan yang mereka terima sebanding dengan kontribusi yang diberikan, terutama jika dibandingkan dengan rekan kerja lainnya (Jamal Ali & Anwar., 2021: 15). Sistem kompensasi yang adil dan kompetitif mampu meningkatkan motivasi intrinsik dan menumbuhkan perasaan dihargai, yang pada akhirnya akan meningkatkan kepuasan kerja (Suffian et al., 2020: 128). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan bahwa struktur gaji dan insentif didasarkan pada prinsip meritokrasi, keadilan internal, dan daya saing eksternal.

3. Hubungan Interpersonal di Tempat Kerja

Interaksi sosial dan hubungan antar rekan kerja memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Menurut Cabrera et al menjelaskan bahwa hubungan kerja yang harmonis dapat menciptakan suasana kerja yang mendukung dan menyenangkan, sehingga meningkatkan kepuasan kerja secara keseluruhan. Elemen-elemen seperti kepercayaan, kerja sama, komunikasi yang terbuka, dan saling menghormati menjadi faktor penting dalam membentuk hubungan interpersonal yang positif (Cabrera et al., 2025: 3). Selain adanya dukungan sosial dari atasan dan rekan kerja secara signifikan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mengurangi stres kerja (Garmendia et al., 2023).

4. Gaya Kepemimpinan (*Leadership Style*)

Kepemimpinan yang efektif memainkan peran penting dalam membentuk iklim kerja yang positif dan mendukung. Gaya kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan inspirasi, stimulasi intelektual, dan perhatian individual terbukti mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Karimi et al., 2023: 3). Pemimpin yang mampu memberikan arahan yang jelas, memberikan pengakuan atas pencapaian, serta mendukung pengembangan karyawan akan menciptakan rasa percaya diri dan kebanggaan dalam pekerjaan. Lebih lanjut, Van Tuin dalam *Situational Leadership Theory* menyatakan bahwa kesesuaian antara gaya kepemimpinan dengan tingkat kesiapan bawahan sangat menentukan sejauh mana pemimpin dapat memengaruhi kepuasan kerja (van Tuin et al., 2021: 483). Kepemimpinan yang fleksibel dan adaptif akan mampu membangun

hubungan kerja yang saling menguntungkan dan mendukung perkembangan profesional karyawan.

5. Peluang Pengembangan Karier

Peluang untuk berkembang dalam karier merupakan salah satu penentu utama kepuasan kerja, terutama bagi karyawan dengan orientasi pertumbuhan tinggi. Individu cenderung merasa puas jika mereka memiliki peluang untuk meningkatkan keterampilan, memperoleh pengalaman baru, dan maju ke jenjang karier yang lebih tinggi. (Litsardopoulos et al., 2023: 454). Organisasi yang menyediakan pelatihan, mentoring, dan jalur karier yang jelas akan mendorong komitmen dan kepuasan jangka Panjang. Kepuasan terhadap pengembangan karier juga mencerminkan pengakuan organisasi terhadap potensi individu. Program pengembangan karyawan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi, tetapi juga memperkuat persepsi karyawan bahwa mereka dihargai, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja (Wahdiniawati et al., 2023: 95).

6. Lingkungan Kerja Fisik dan Psikologis

Kondisi lingkungan kerja baik fisik maupun psikologis berperan penting dalam memengaruhi kepuasan kerja. Lingkungan kerja yang bersih, nyaman, aman, dan mendukung akan memberikan dampak positif terhadap kesehatan mental dan produktivitas karyawan (Voordt & Jensen., 2023: 29). Aspek-aspek seperti pencahayaan, ventilasi, ergonomi, dan kebisingan dapat memengaruhi kenyamanan kerja yang berujung pada kepuasan atau ketidakpuasan kerja. Di sisi lain, lingkungan kerja yang aman secara

psikologis di mana karyawan merasa dihargai, tidak takut berpendapat, dan bebas dari diskriminasi juga merupakan faktor penting dalam membangun kepuasan kerja.

7. Kesesuaian Nilai (*Person-Organization Fit*)

Faktor lain yang turut memengaruhi kepuasan kerja adalah kesesuaian antara nilai-nilai individu dengan nilai-nilai organisasi, atau dikenal dengan istilah *person-organization fit*. Karyawan akan lebih puas jika mereka merasa bahwa nilai pribadi, tujuan, dan keyakinan mereka sejalan dengan budaya dan misi organisasi (Purc & Lagun., 2019: 5). Kesesuaian ini akan menciptakan rasa memiliki dan meningkatkan loyalitas terhadap organisasi. *Person-organization fit* memiliki dampak signifikan terhadap kepuasan kerja, komitmen organisasi, serta niat untuk bertahan di Perusahaan (Farooqui & Nagendra., 2014: 122). Oleh karena itu, proses rekrutmen dan seleksi sebaiknya tidak hanya mempertimbangkan kompetensi teknis, tetapi juga kesesuaian nilai untuk mendukung kesejahteraan psikologis dan kepuasan kerja karyawan.

2.1.3.3 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) merupakan salah satu variabel yang paling banyak diteliti dalam studi perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia karena memiliki implikasi langsung terhadap produktivitas, komitmen, serta intensi *turnover*. Dalam studi empiris, kepuasan kerja dioperasionisasikan melalui sejumlah indikator atau dimensi yang mencerminkan evaluasi individu terhadap berbagai aspek pekerjaan. Indikator-indikator ini dirumuskan berdasarkan

teori dan model yang dikembangkan oleh para ahli yang memiliki kredibilitas tinggi dalam bidang perilaku organisasi dan psikologi kerja.

1. Instrumen pengukuran kepuasan kerja yang paling terkenal dan sering digunakan adalah yang dikembangkan oleh Lang melalui lima dimensi utama (Lang., 2021: 907).
 - a) Pekerjaan itu sendiri (*Work Itself*) – mencakup kepuasan terhadap tugas yang dilakukan sehari-hari, termasuk kebermaknaan, variasi, dan tantangan dalam pekerjaan;
 - b) Gaji (*Pay*) – merujuk pada tingkat kepuasan terhadap jumlah kompensasi yang diterima serta keadilan dalam sistem penggajian;
 - c) Kesempatan promosi (*Opportunities for Promotion*) – mencakup persepsi terhadap peluang untuk naik jabatan atau mengembangkan karier di dalam organisasi;
 - d) Pengawasan (*Supervision*) – menunjukkan kepuasan terhadap sikap, gaya kepemimpinan, dan dukungan dari atasan langsung;
 - e) Rekan kerja (*Coworkers*) – meliputi kualitas hubungan sosial dan dukungan antar sesama karyawan.

Model ini banyak digunakan dalam pengukuran kepuasan kerja karena keandalannya yang tinggi dan kemudahan dalam implementasi praktis. Kelima indikator ini mencakup baik faktor intrinsik maupun ekstrinsik dalam pekerjaan.

2. Indikator *Two-Factor Theory*

Dua jenis faktor yang memengaruhi kepuasan kerja: motivator dan *hygiene factors* (Jamal Ali & Anwar., 2021: 21). Berdasarkan teori ini, indikator-indikator kepuasan kerja dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

a) Faktor Motivator (*Intrinsic Factors*):

1. Prestasi kerja (*Achievement*);
2. Pengakuan (*Recognition*);
3. Pekerjaan itu sendiri (*Work itself*);
4. Tanggung jawab (*Responsibility*);
5. Kemajuan karier (*Advancement*);
6. Pertumbuhan pribadi (*Personal growth*).

b) Faktor Higienis (*Extrinsic Factors*):

1. Kebijakan perusahaan dan administrasi;
2. Supervisi teknis;
3. Hubungan interpersonal;
4. Kondisi kerja;
5. Gaji;
6. Keamanan kerja.

Meskipun faktor higienis tidak menciptakan kepuasan secara langsung, kekurangannya dapat menimbulkan ketidakpuasan. Sebaliknya, faktor motivator secara langsung berkaitan dengan pencapaian kepuasan kerja yang tinggi.

3. Indikator Menurut Putra

Indikator kepuasan kerja menjadi lima dimensi utama: (Putra et al., 2023: 64).

- a) Pekerjaan itu sendiri, sejauh mana pekerjaan memberi tantangan dan makna bagi karyawan;
- b) Gaji dan tunjangan tidak hanya jumlah yang diterima, tetapi juga keadilan dan daya saing dibanding organisasi lain;
- c) Promosi persepsi terhadap kejelasan, keadilan, dan peluang aktual untuk promosi;
- d) Supervisor kualitas hubungan dengan atasan, termasuk kepercayaan, perhatian, dan dukungan;
- e) Rekan kerja hubungan interpersonal, kolaborasi, dan iklim kerja yang kondusif antar karyawan.

Model Luthans bersifat praktis dan sering dijadikan dasar penyusunan instrumen survei kepuasan kerja dalam konteks korporat maupun akademik.

4. Dalam *Organizational Behavior*, Indikator kepuasan kerja mencakup: (Robbins dan Judge., 2020: 95).

- a) Kepuasan terhadap sifat pekerjaan (*Job Content Satisfaction*) mencakup minat terhadap pekerjaan, tantangan, dan kesempatan belajar;
- b) Kepuasan terhadap gaji (*Pay Satisfaction*) perbandingan antara input dan output;
- c) Kepuasan terhadap supervisi (*Supervision Satisfaction*) pengaruh gaya kepemimpinan terhadap suasana kerja;

- d) Kepuasan terhadap peluang promosi (*Promotion Satisfaction*) apakah karyawan melihat jalur karier yang adil dan terbuka.
- e) Kepuasan terhadap hubungan kerja (*Relationship Satisfaction*) persepsi akan lingkungan kerja yang kolaboratif dan suportif.

Menurut mereka, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh kepribadian (seperti *core self-evaluation*), sehingga penting mengaitkan indikator dengan faktor individual.

5. Pendekatan Multidimensi: Intrinsik dan Ekstrinsik

Berdasarkan berbagai kajian, indikator kepuasan kerja dikelompokkan ke dalam dua kategori besar:

- a) Faktor Intrinsik: kepuasan terhadap isi pekerjaan, tanggung jawab, pencapaian, pengembangan diri, dan otonomi.
- b) Faktor Ekstrinsik: kepuasan terhadap gaji, tunjangan, promosi, pengawasan, rekan kerja, dan lingkungan kerja.

6. Indikator dalam Konteks Indonesia

Dalam konteks Indonesia, indikator kepuasan kerja juga telah dikaji oleh beberapa pakar. indikator kepuasan kerja meliputi:

- a) Sikap terhadap pekerjaan itu sendiri;
- b) Sikap terhadap atasan;
- c) Kepuasan terhadap sistem imbalan;
- d) Kepuasan terhadap promosi;
- e) Kepuasan terhadap hubungan kerja (Culibrk., 2018: 10).

2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.1.4.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu konsep penting dalam studi perilaku organisasi yang berkontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan. Perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung diatur oleh sistem penghargaan formal organisasi, namun secara kolektif memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi (Batilmurik et al., 2020). *Organizational Citizenship Behavior* menggambarkan tindakan ekstra-rol yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas-tugas formal yang diharapkan, tetapi membantu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kinerja organisasi.

Perilaku individual yang bersifat bebas (*discretionary*), yang tidak secara langsung atau eksplisit dikenali oleh sistem penghargaan formal, dan secara keseluruhan mendukung fungsi efektif organisasi (Ma et al., 2022: 229). Dalam definisi ini, Organisasi menekankan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* bukanlah kewajiban formal yang melekat pada jabatan tertentu, melainkan hasil dari kemauan pribadi karyawan yang ingin berkontribusi lebih terhadap keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, meskipun *Organizational Citizenship Behavior* tidak selalu mendapatkan penghargaan langsung, perilaku ini sangat berharga dalam meningkatkan efektivitas jangka panjang organisasi.

Organizational Citizenship Behavior dengan mengidentifikasi berbagai bentuk perilaku kewargaan organisasi yang meliputi: *altruisme* (membantu rekan kerja), *conscientiousness* (disiplin melebihi standar), *sportsmanship* (tidak mengeluh), *courtesy* (mencegah konflik interpersonal), dan *civic virtue*

(berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi) (Zeng et al., 2024: 7). Menurut mereka, perilaku-perilaku ini meskipun tidak diwajibkan secara formal, sangat penting dalam meningkatkan koordinasi antar karyawan, efisiensi proses kerja, serta menciptakan budaya organisasi yang positif dan kolaboratif.

Sementara itu, Martela mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku kerja sukarela yang tidak menjadi bagian dari persyaratan formal pekerjaan, tetapi meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Martela., 2023: 811). Mereka menekankan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan bentuk inisiatif pribadi yang tidak hanya memperkuat hubungan interpersonal antar karyawan, tetapi juga menciptakan sistem sosial internal yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Dalam konteks ini, *Organizational Citizenship Behavior* dipandang sebagai elemen penting dalam membangun modal sosial organisasi.

Ha dan Le juga menyoroti peran persepsi keadilan organisasi terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior*. Mereka berpendapat bahwa karyawan yang merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi cenderung menunjukkan perilaku ekstra-rol yang mendukung kolega dan organisasi secara umum. Definisi *Organizational Citizenship Behavior* menurut mereka juga menekankan adanya hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* dan kualitas hubungan sosial di tempat kerja, seperti kepercayaan, loyalitas, dan empati antarkaryawan (Ha & Lee., 2022: 10).

Erklic yang memperkenalkan dimensi normatif dalam *Organizational Citizenship Behavior* dengan memasukkan unsur kewarganegaraan organisasi

sebagai ekspresi dari rasa tanggung jawab moral individu terhadap organisasi. Menurut Graham, *Organizational Citizenship Behavior* mencerminkan perwujudan nilai-nilai sosial dan etika yang mengarahkan individu untuk bertindak demi kepentingan kolektif, bahkan ketika tidak ada insentif langsung yang ditawarkan oleh organisasi (Erkiliç & Güllüce., 2017: 13).

Lebih jauh lagi dalam meta-analisis mereka menegaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berkontribusi terhadap efektivitas organisasi secara langsung maupun tidak langsung, melalui peningkatan kolaborasi tim, komunikasi internal, dan fleksibilitas organisasi dalam menghadapi perubahan. Mereka menyimpulkan bahwa meskipun *Organizational Citizenship Behavior* tidak selalu terlihat secara eksplisit, kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi tidak dapat diabaikan (Fan et al., 2023: 31).

Dari perspektif praktis, *Organizational Citizenship Behavior* juga dianggap sebagai salah satu indikator dari kualitas hubungan antara karyawan dan organisasi. DiPaola dan Tschannen-Moran *Organizational Citizenship Behavior* tidak hanya memperkuat integrasi sosial dalam organisasi, tetapi juga meningkatkan komitmen karyawan terhadap misi dan nilai-nilai institusi tempat mereka bekerja. Oleh karena itu, *Organizational Citizenship Behavior* dipandang sebagai refleksi dari identifikasi karyawan terhadap organisasi, dan menjadi fondasi bagi terciptanya budaya kerja yang produktif, kooperatif, serta berorientasi pada perbaikan berkelanjutan (Waqiah, Muhammad Firdaus., 2021: 21).

Berdasarkan berbagai definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mencakup perilaku-perilaku proaktif,

sukarela, dan nonformal yang dilakukan oleh individu di luar tugas pokok mereka, dengan tujuan mendukung keberlangsungan dan efektivitas organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* tidak hanya mencerminkan aspek individual dari motivasi dan sikap kerja, tetapi juga merupakan hasil dari proses interaksi sosial dan budaya organisasi yang kondusif. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, pemahaman terhadap definisi dan esensi *Organizational Citizenship Behavior* menjadi penting dalam merancang strategi pengembangan SDM yang mampu mendorong kontribusi karyawan secara holistik, baik melalui kebijakan yang mendukung kesejahteraan karyawan maupun penguatan nilai-nilai organisasi.

Untuk memahami *Organizational Citizenship Behavior* secara komprehensif, para ahli membaginya ke dalam beberapa dimensi utama yang mencerminkan berbagai bentuk perilaku prososial di tempat kerja. Dimensi-dimensi ini memberikan kerangka analisis yang lebih terstruktur dalam menilai sejauh mana karyawan menunjukkan kepedulian, komitmen, serta partisipasi aktif dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu:

1) *Altruism*

Merupakan perilaku menolong sesama karyawan yang sedang mengalami kesulitan untuk menyelesaikan tugasnya, misalnya seorang karyawan yang baru sembuh dari sakit belum bisa mengefisienkan tugasnya, dibantu oleh karyawan lain yang lebih sehat. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajibannya.

2) *Sportmanship*

Merupakan sikap sportif dimana karyawan melihat setiap tugas dengan positif walaupun ada gangguan-gangguan atau keadaan yang kurang ideal saat mengerjakan tugasnya dan mengerjakannya tanpa mengeluh atau mengkomplain. Karyawan yang memiliki nilai tinggi dalam dimensi ini akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan yang kerja yang lebih menyenangkan.

3) *Conscientiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan usaha karyawan melakukan kewajibannya melebihi persyaratan yang ada di perusahaan atau berusaha melebihi apa yang diharapkan perusahaan. Contohnya adalah datang lebih awal dari waktu yang ditentukan, hadir lebih banyak dari yang disyaratkan.

4) *Courtesy*

Merupakan perilaku baik dan hormat yang menunjuk pada tindakan pengajaran kepada orang lain sebelum mereka mengambil keputusan dalam menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan pekerjaannya. Contohnya, membantu memberi solusi untuk mengurangi berkembangnya masalah. Karyawan pada dimensi ini merupakan orang yang menjaga hubungan baik dengan rekannya dan merupakan orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab karyawan pada kehidupan organisasi. Perilaku ini berhubungan dengan partisipasi aktif karyawan dalam hubungan keorganisasian, seperti selalu mengikuti informasi-informasi tentang perubahan yang terjadi pada perusahaan, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki organisasi (Yaakobi & Weisberg., 2020: 3).

2.1.4.2 Skala Pengukuran OCB

Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan aspek penting dalam studi perilaku organisasi karena memungkinkan peneliti untuk mengevaluasi kontribusi perilaku ekstra terhadap efektivitas organisasi secara objektif. Seiring berkembangnya pemahaman teoretis mengenai *Organizational Citizenship Behavior*, para ahli telah mengembangkan berbagai instrumen pengukuran yang valid dan *reliabel*, yang masing-masing menyoroti dimensi dan aspek OCB yang berbeda-beda, bergantung pada pendekatan konseptual yang digunakan.

Salah satu skala paling berpengaruh dalam pengukuran OCB dikembangkan oleh Organ, yang kemudian diadopsi dan disempurnakan oleh Kang. Kang dan rekan-rekannya merancang instrumen yang mengukur lima dimensi *Organizational Citizenship Behavior* sebagaimana dijelaskan oleh Organ: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Kang et al., 2020: 1801).

Skala *Organizational Citizenship Behavior* yang fokus pada dimensi yang berorientasi sosial, seperti interpersonal helping dan *individual initiative* (Elliott et al., 2023: 1028). Mereka menggunakan pendekatan yang lebih kontekstual dengan mempertimbangkan persepsi keadilan organisasi sebagai determinan perilaku OCB. Skala ini biasanya terdiri dari 15 hingga 24 item tergantung pada penelitian, dan menggunakan skala penilaian berbasis frekuensi perilaku yang ditampilkan dalam konteks pekerjaan sehari-hari. Validasi skala ini dilakukan melalui analisis faktor eksploratori dan konfirmatori, serta pengujian reliabilitas menggunakan koefisien *alpha Cronbach*, yang umumnya menunjukkan nilai di atas 0,80, menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik.

Skala yang dikembangkan dalam pengukuran OCB diarahkan kepada individu (OCB-I) dan OCB yang diarahkan kepada organisasi (OCB-O) (Put & Ellwardt., 2022: 9). OCB-I mencakup perilaku seperti membantu rekan kerja, sedangkan OCB-O mencakup perilaku seperti mendukung kebijakan organisasi. Instrumen ini terdiri dari 14 item, masing-masing mengukur kedua jenis *Organizational Citizenship Behavior* tersebut, dan telah digunakan secara luas dalam studi-studi empiris di berbagai konteks budaya dan organisasi. Pembagian ini membantu peneliti untuk memahami fokus dan arah kontribusi karyawan dalam menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, serta memberikan kejelasan dalam analisis hubungan antarvariabel dalam model perilaku organisasi.

Integrasi beberapa instrumen pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* untuk meningkatkan akurasi dan generalisasi hasil penelitian. Mereka menyarankan bahwa penggunaan skala pengukuran multidimensi yang mencakup

aspek kognitif, afektif, dan perilaku dari *Organizational Citizenship Behavior* dapat memberikan pemahaman yang lebih holistik (Su & Hahn., 2025: 12). Mereka juga menekankan pentingnya validasi lintas budaya karena perbedaan nilai dan norma antar organisasi atau negara dapat memengaruhi interpretasi perilaku OCB. Oleh karena itu, penggunaan instrumen yang telah diterjemahkan dan divalidasi secara lokal menjadi sangat penting dalam studi *Organizational Citizenship Behavior* internasional.

Selain itu, skala pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* dalam konteks pendidikan, khususnya sekolah disesuaikan dengan lingkungan kerja guru dan tenaga pendidikan lainnya (Neves et al., 2024: 8). Instrumen ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* juga dapat diukur secara kontekstual sesuai dengan karakteristik organisasi, dan bahwa skala generik mungkin perlu disesuaikan agar lebih relevan dengan kondisi nyata. Skala ini telah terbukti berguna dalam mengidentifikasi kontribusi perilaku ekstra-rol guru terhadap peningkatan mutu pendidikan dan budaya sekolah.

Dalam konteks yang lebih luas, Fan et al melakukan meta-analisis terhadap berbagai skala *Organizational Citizenship Behavior* dan menyarankan bahwa meskipun terdapat variasi dalam terminologi dan jumlah item, skala-skala tersebut umumnya mengarah pada dimensi inti yang serupa. Mereka juga menyarankan penggunaan kombinasi metode pengukuran, seperti *self-report*, *peer-rating*, dan *supervisor-rating*, untuk memperoleh hasil yang lebih objektif dan minim bias persepsi (Fan et al., 2023: 16). Pendekatan ini dapat meningkatkan keandalan data dan membantu mengurangi efek sosial desirabilitas dalam jawaban responden.

Dari perspektif metodologis, mayoritas skala *Organizational Citizenship Behavior* menggunakan teknik pengukuran kuantitatif berbasis kuesioner tertutup dengan skala Likert antara 4 hingga 7 poin. Skala ini dipilih karena memberikan fleksibilitas dalam analisis statistik dan memungkinkan peneliti untuk mengukur kecenderungan perilaku secara numerik. Penggunaan skala tersebut memungkinkan aplikasi analisis struktural seperti SEM (*Structural Equation Modeling*) atau PLS-SEM (*Partial Least Square-Structural Equation Modeling*), yang umum digunakan dalam studi organisasi dan manajemen saat ini.

Secara keseluruhan, pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* harus memperhatikan konteks organisasi, dimensi perilaku yang ingin diteliti, serta validitas dan reliabilitas instrumen. Penggunaan skala yang telah divalidasi secara empiris dari studi-studi terdahulu memberikan jaminan metodologis atas kualitas data yang dikumpulkan. Dengan demikian, pilihan skala pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* tidak hanya menjadi persoalan teknis, tetapi juga strategis dalam menjamin ketepatan pengukuran konstruk dan keberhasilan interpretasi hasil penelitian yang akurat serta relevan terhadap pengambilan keputusan organisasi.

2.1.4.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individual yang bersifat sukarela, tidak secara langsung atau *eksplisit* diakui oleh sistem penghargaan formal, namun secara keseluruhan dapat meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Perilaku ini bukan merupakan bagian dari kewajiban formal pekerjaan, tetapi sangat berkontribusi terhadap suasana kerja yang kondusif dan produktivitas organisasi.

Konsep *Organizational Citizenship Behavior* telah mengalami berbagai perkembangan yang mengidentifikasi lima dimensi utama *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu: *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Setiap dimensi ini mencerminkan indikator-indikator perilaku yang dapat digunakan untuk mengukur OCB dalam konteks organisasi (Yaakobi & Weisberg., 2020: 14).

1. *Altruism*

Altruism mengacu pada perilaku sukarela untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas atau mengatasi masalah di tempat kerja. indikator perilaku altruistik mencakup tindakan seperti: membantu karyawan baru memahami tugas mereka, menggantikan rekan kerja yang tidak hadir, memberikan bantuan dalam pekerjaan yang membutuhkan kerja tim, serta memberikan informasi penting yang berguna bagi rekan kerja (Su & Hahn., 2025: 15).

Penelitian Su dan Han menunjukkan bahwa perilaku altruistik muncul dari dorongan empati dan kepedulian terhadap orang lain, bukan dari kewajiban formal. Oleh karena itu, dalam instrumen pengukuran OCB, indikator *altruism* biasanya meliputi:

- a. Membantu rekan kerja tanpa diminta;
- b. Bersedia menggantikan rekan kerja yang sedang absen;
- c. Memberikan saran atau bantuan kepada karyawan baru;

2. *Conscientiousness*

Dimensi ini mencerminkan tanggung jawab pribadi yang melebihi tuntutan minimal pekerjaan. *Conscientiousness* dalam *Organizational Citizenship Behavior* ditandai dengan kepatuhan terhadap aturan organisasi, ketepatan waktu, serta penggunaan waktu kerja yang efisien. Menurut Organ dan selanjutnya dikembangkan oleh Su dan Han, *conscientiousness* melibatkan:

- 1) Kepatuhan terhadap kebijakan organisasi meskipun tidak diawasi;
- 2) Melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu dan efisien;
- 3) Menghindari perilaku yang dapat mengganggu kinerja organisasi.

Indikator *conscientiousness* sangat penting karena mencerminkan etos kerja dan tanggung jawab internal yang tinggi dari karyawan. Dalam praktik pengukuran OCB, beberapa indikator yang umum digunakan adalah:

- 1) Hadir di tempat kerja lebih awal tanpa instruksi atasan;
- 2) Menyelesaikan tugas dengan standar tinggi meskipun tidak diminta;
- 3) Menghindari pemborosan waktu dalam bekerja (Su & Hahn., 2025: 17).

3. *Sportsmanship*

Sportsmanship merujuk pada sikap positif karyawan dalam menghadapi situasi sulit atau tidak menyenangkan di lingkungan kerja. Individu dengan *sportsmanship* tinggi tidak mudah mengeluh, menerima keadaan dengan lapang dada, dan tidak membesar-besarkan masalah kecil (Fan et al., 2023:

10) Indikator *sportsmanship* mencakup:

- 1) Tidak mengeluh tentang hal-hal kecil;
- 2) Tidak menyalahkan organisasi atas masalah pribadi;

- 3) Menunjukkan loyalitas dan menerima keputusan organisasi secara positif.

Sportsmanship berperan penting dalam menjaga stabilitas emosional dan iklim organisasi. Oleh karena itu, dalam skala OCB, *sportsmanship* biasanya diukur melalui indikator berikut.

- a) Tidak memperbesar kesalahan kecil yang terjadi di tempat kerja;
- b) Tidak mencela kebijakan organisasi secara berlebihan;
- c) Menunjukkan sikap toleran terhadap kekurangan rekan kerja.

4. *Courtesy*

Courtesy mengacu pada tindakan-tindakan yang bertujuan mencegah terjadinya masalah interpersonal di tempat kerja. Individu yang menunjukkan perilaku ini cenderung proaktif dalam menjalin komunikasi, memberikan informasi terlebih dahulu, serta menjaga hubungan baik dengan kolega (Grandey et al., 2022: 5). Menurut Grandey et al, *courtesy* mencakup:

- a) Memberikan informasi penting kepada rekan kerja secara tepat waktu;
- b) Mengantisipasi potensi konflik dengan menjaga komunikasi terbuka;
- c) Menunjukkan sikap hormat dan menghargai pandangan orang lain;
- d) Memberi tahu kolega tentang perubahan yang mungkin memengaruhi mereka;
- e) Berkonsultasi dengan rekan kerja sebelum mengambil keputusan yang berdampak pada mereka;
- f) Menyampaikan kritik secara konstruktif dan sopan.

5. *Civic Virtue*

Dimensi ini mencerminkan keterlibatan aktif karyawan dalam kehidupan organisasi, seperti berpartisipasi dalam rapat, memberikan masukan terhadap kebijakan, dan mengikuti perkembangan organisasi. *civic virtue* menunjukkan bentuk loyalitas tinggi dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi sebagai satu kesatuan sosial. Maisyura menjabarkan indikator *civic virtue* meliputi:

- a) Mengikuti rapat yang bersifat sukarela;
- b) Memberikan saran untuk peningkatan organisasi;
- c) Menunjukkan minat terhadap isu-isu strategis organisasi (Maisyura & Heriyana., 2022: 274).

Penelitian lebih lanjut oleh Hanson et al menekankan bahwa *civic virtue* berkaitan erat dengan inisiatif dan kesadaran kolektif. Indikator umum dari *civic virtue* dalam pengukuran OCB antara lain:

- a) Mencari informasi tentang kebijakan terbaru organisasi secara aktif;
- b) Berpartisipasi dalam diskusi strategis organisasi;
- c) Menyuarakan ide-ide yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi (Hanson et al., 2022: 21).

2.1.4.4 Faktor-Faktor yang memengaruhi OCB

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan bentuk perilaku kerja sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi formal pekerjaan, namun sangat berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Seiring dengan berkembangnya literatur organisasi dan perilaku kerja, berbagai penelitian telah mengidentifikasi sejumlah faktor yang secara signifikan memengaruhi

kecenderungan individu untuk menampilkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Faktor-faktor tersebut mencakup aspek individual, psikologis, kontekstual, maupun organisasi. Pemahaman terhadap faktor-faktor ini sangat penting karena dapat membantu organisasi dalam merancang intervensi manajerial yang mampu menstimulasi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* secara berkelanjutan.

Salah satu faktor terpenting yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah kepuasan kerja. Individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku ekstra-rol sebagai bentuk rasa syukur atau loyalitas terhadap organisasi. Hasil studi empiris yang dilakukan oleh Hemakumura juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif yang signifikan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja dapat menciptakan iklim psikologis yang positif, memperkuat motivasi intrinsik, serta meningkatkan keterlibatan afektif individu terhadap tugas dan lingkungan kerja, yang pada akhirnya mendorong individu untuk melakukan hal-hal di luar tugas formal mereka (Hemakumara., 2020: 2018). Selain itu, komitmen organisasi menjadi faktor determinan lain yang banyak dibahas dalam literatur *Organizational Citizenship Behavior*.

Keadilan organisasi (*organizational justice*) juga merupakan determinan penting *Organizational Citizenship Behavior*. Lee dan Rhee mengklasifikasikan keadilan organisasi ke dalam tiga bentuk: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Lee & Rhee., 2023: 10). Ketika karyawan merasa bahwa keputusan dalam organisasi dibuat secara adil, transparan, dan

memperhatikan nilai-nilai etis, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku ekstra-rol sebagai bentuk *reciprocation* atau timbal balik atas perlakuan yang adil tersebut. Persepsi terhadap keadilan prosedural memiliki hubungan yang lebih kuat terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dibandingkan dua bentuk keadilan lainnya (Główczewski & Burdziej., 2023: 163).

Di samping itu, gaya kepemimpinan juga menjadi faktor kunci dalam pembentukan *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan transformasional, yang dicirikan oleh kemampuan pemimpin dalam menginspirasi, memotivasi, dan memperhatikan kebutuhan individual karyawan, terbukti secara signifikan meningkatkan frekuensi dan intensitas *Organizational Citizenship Behavior* (Messmann et al., 2022: 9). Dalam model kepemimpinan transformasionalnya menunjukkan bahwa pemimpin yang visioner dan suportif mampu menumbuhkan loyalitas dan rasa kepemilikan dalam diri karyawan, yang pada gilirannya mendorong munculnya perilaku-perilaku prososial seperti *helping behavior* dan *civic virtue*.

Selain faktor internal organisasi, karakteristik individu juga memainkan peranan penting dalam membentuk kecenderungan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Aspek-aspek seperti *locus of control*, *self-efficacy*, dan *need for achievement* telah ditemukan berkorelasi positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (Uysal et al., 2022: 280). Individu dengan *internal locus of control*, misalnya, cenderung melihat hasil kerja mereka sebagai akibat dari usaha pribadi, sehingga lebih proaktif dalam menunjukkan perilaku sukarela. Demikian pula, individu dengan tingkat *self-efficacy* yang tinggi memiliki keyakinan atas

kemampuannya sendiri untuk memberikan kontribusi positif terhadap organisasi, termasuk melalui perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Faktor lingkungan kerja juga tidak dapat diabaikan. Iklim organisasi yang kondusif, seperti adanya dukungan sosial, kesempatan pengembangan diri, dan komunikasi yang terbuka, terbukti mampu meningkatkan kemunculan OCB di kalangan karyawan. Ketika karyawan merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, mereka akan menunjukkan komitmen tinggi yang tercermin dalam bentuk perilaku ekstra-rol. Dengan demikian, menciptakan lingkungan kerja yang suportif merupakan strategi penting untuk mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* secara sistematis (Sun., 2019: 280).

Faktor psikologis lain yang berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* adalah motivasi kerja. Motivasi intrinsik yang berasal dari dalam diri karyawan, seperti kebutuhan akan makna, pengembangan diri, atau pengakuan, cenderung mendorong individu untuk melakukan lebih dari apa yang diharapkan. Individu yang merasa otonom dan kompeten dalam pekerjaannya cenderung menunjukkan perilaku prososial yang lebih tinggi, termasuk *Organizational Citizenship Behavior* (Efandi et al., 2024: 224). Motivasi ekstrinsik seperti insentif dan penghargaan formal juga dapat memengaruhi OCB, meskipun dalam konteks tertentu, dapat menimbulkan efek kontraproduktif bila tidak dikelola dengan baik.

Dalam beberapa penelitian terbaru, budaya organisasi dan budaya nasional juga diidentifikasi sebagai faktor yang memengaruhi OCB. Penelitian lintas budaya yang dilakukan oleh Rashad menunjukkan bahwa konteks budaya seperti

kolektivisme, *power distance*, dan nilai-nilai kerja lokal dapat membentuk cara individu merespons tugas-tugas ekstra-rol (Rashad., 2024: 15). Dalam masyarakat kolektif, misalnya, OCB lebih sering ditampilkan sebagai bentuk solidaritas dan harmoni sosial. Ini berbeda dengan konteks individualistik di mana OCB lebih bersifat personal dan instrumental.

Secara keseluruhan, kajian literatur menunjukkan bahwa perilaku OCB dipengaruhi oleh interaksi yang kompleks antara faktor-faktor personal, psikologis, sosial, dan struktural organisasi. Pendekatan multidimensional dalam memahami determinan OCB memungkinkan organisasi untuk merancang strategi yang komprehensif guna mengoptimalkan kontribusi karyawan di luar peran formal mereka. Dengan memperhatikan variabel-variabel seperti kepuasan kerja, keadilan organisasi, komitmen afektif, dukungan organisasi, serta motivasi dan karakteristik individu, manajemen dapat membangun iklim kerja yang kondusif bagi berkembangnya OCB secara berkelanjutan dan strategis.

Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku sukarela yang tidak diwajibkan dalam deskripsi pekerjaan tetapi memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi (Zhao et al., 2022: 10).

2.1.5 *Perceived Organisational Support* (POS)

2.1.5.1 Definisi *Perceived Organisational Support* (POS)

Konsep *Perceived Organizational Support* (POS) berakar pada *Organizational Support Theory*, tetapi hingga kini definisi POS terus diperbarui agar relevan dengan dinamika organisasi modern. POS merujuk pada keyakinan karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Definisi ini menegaskan bahwa dukungan

organisasi tidak hanya bersifat material, melainkan juga mencakup dukungan emosional, sosial, dan psikologis. POS adalah persepsi yang terbentuk dari interaksi sehari-hari karyawan dengan pimpinan maupun kebijakan organisasi yang dirasakan adil. POS sangat dipengaruhi oleh pengalaman personal dan konteks budaya organisasi. Penelitian Sumarsi & Rizal memperluas pemahaman ini dengan menyebutkan bahwa POS melibatkan keyakinan karyawan terhadap komitmen organisasi, rasa aman dalam bekerja, dan adanya kepercayaan bahwa organisasi memperhatikan kebutuhan individu. Sementara itu, Nadeak et al mendefinisikan POS sebagai konstruk psikologis yang menggambarkan sejauh mana organisasi menyediakan lingkungan kerja yang adil, mendukung, dan memberikan peluang berkembang. Dengan demikian, POS bukan hanya sebatas “dukungan” yang diberikan, tetapi terutama bagaimana karyawan menafsirkan kebijakan, tindakan pimpinan, dan iklim organisasi.

2.1.5.2 Karakteristik *Perceived Organizational Support*

Karakteristik POS dapat diidentifikasi melalui 4 (empat) dimensi pokok yang banyak diteliti dalam literatur mutakhir:

1. Norma Timbal Balik (*Reciprocity Norm*).

Karyawan yang merasakan dukungan organisasi akan cenderung membalas dengan perilaku positif, seperti loyalitas dan kesediaan melakukan OCB (Sumarsi & Rizal., 2021: 27). Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara individu dengan organisasi.

2. Pemenuhan Kebutuhan Sosio-Emosional.

POS mengandung dimensi pemenuhan kebutuhan akan penghargaan, pengakuan, dan rasa dihargai. Pemenuhan kebutuhan emosional ini sangat penting untuk membangun ikatan afektif yang kuat antara karyawan dengan organisasi (Nadeak et al., 2021: 21).

3. Fungsi Sebagai *Buffer Stres*.

POS terbukti mengurangi dampak negatif stres kerja. Karyawan dengan POS tinggi lebih tahan terhadap tekanan pekerjaan, karena merasa ada “penopang” yang melindungi mereka (Purwanto., 2022: 25).

4. Kontrak Psikologis dan Kepercayaan.

POS memperkuat kontrak psikologis, apabila organisasi memenuhi ekspektasi, kepercayaan karyawan meningkat. Sebaliknya, pelanggaran kontrak psikologis menyebabkan turunnya POS secara signifikan (Supriadi et al., 2020: 21).

Karakteristik ini menunjukkan bahwa POS tidak sekadar menyangkut dukungan teknis, tetapi juga mengandung nilai psikologis dan emosional yang membentuk ikatan jangka panjang antara karyawan dengan organisasi.

2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi *Perceived Organizational Support*

Beberapa penelitian terkini menemukan sejumlah faktor kunci yang berpengaruh pada tinggi rendahnya POS, yaitu:

1) Perlakuan oleh Supervisor dan Rekan Kerja

Supervisor dianggap sebagai representasi organisasi. Oleh karena itu, sikap empatik, keadilan, dan keterlibatan pimpinan memiliki dampak besar terhadap persepsi dukungan (Sumarsi & Rizal., 2021: 27). Dukungan sosial

dari rekan kerja juga dapat memperkuat POS, terutama pada organisasi dengan ikatan kolektivitas yang tinggi (Nadeak et al., 2021: 21).

2) Persepsi Keadilan Organisasi

Persepsi keadilan prosedural, distributif, dan interaksional menjadi faktor penting pembentukan POS. Ketika karyawan merasa diperlakukan adil, mereka akan percaya bahwa organisasi benar-benar peduli terhadap kesejahteraan mereka (Supriadi et al., 2020: 62).

3) Praktik Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Praktik SDM yang konsisten, seperti pelatihan, pengembangan karier, sistem penghargaan yang transparan, serta kebijakan keseimbangan kerja–kehidupan, berkontribusi terhadap peningkatan POS (Nadeak et al., 2021: 25).

4) Kondisi Pekerjaan

Desain kerja yang memberi otonomi, keberagaman tugas, serta kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan memperkuat POS. Sebaliknya, beban kerja berlebihan atau ketidakjelasan peran dapat menurunkannya (Purwanto., 2022: 21).

5) Budaya Organisasi

Budaya organisasi yang partisipatif, terbuka, dan mendukung inovasi terbukti memperkuat POS (Sumarsi & Rizal., 2021: 27). Sebaliknya, budaya hierarkis yang kaku seringkali membuat karyawan merasa tidak mendapat perhatian dari organisasi.

2.1.5.4 Indikator *Perceived Organizational Support*

Dalam penelitian empiris, POS diukur melalui sejumlah indikator yang dikembangkan dari *Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)* dan hasil penelitian terbaru. Indikator tersebut meliputi:

- a) Keadilan (*Fairness*), Karyawan merasakan adanya perlakuan yang adil dalam kebijakan dan prosedur (Supriadi et al., 2020: 62);
- b) Dukungan Supervisor, Atasan dianggap sebagai pihak yang menunjukkan kepedulian nyata terhadap karyawan (Sumarsi & Rizal., 2021: 32);
- c) Penghargaan dan Kondisi Kerja, Lingkungan kerja yang mendukung, insentif, serta fasilitas yang memadai (Nadeak et al., 2021: 9);
- d) Perhatian pada Kesejahteraan, Dukungan organisasi dalam aspek profesional maupun personal (Purwanto, 2022: 21);
- e) Kebijakan Work–Life Balance, Adanya fleksibilitas kerja dan kebijakan keseimbangan kehidupan (Nadeak et al., 2021: 9).

Indikator-indikator ini memperlihatkan bahwa POS memiliki dimensi multidimensi, mencakup aspek keadilan, hubungan dengan pimpinan, lingkungan kerja, dan kesejahteraan karyawan.

2.1.6 Hasil Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berikut ini adalah penelitian mengenai motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan *organisation citizenship behavior (OCB)*, yang sudah dilakukan oleh para peneliti terdahulu.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

No	Peneliti (Tahun) Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber & Sitasi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Prasetyo, D. A., & Nugroho, Y. (2020). <i>The Influence of Work Motivation and Organizational Commitment on OCB with Job Satisfaction as Mediator</i>	Mengkaji hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB.	Objek penelitian pada sektor kesehatan (rumah sakit swasta).	Kepuasan kerja berperan signifikan sebagai mediator antara motivasi dan OCB.	<i>International Journal of Management Studies</i> , Vol. 10(2),
2	Sari, M. R., & Hartono, B. (2021). <i>The Mediating Role of Job Satisfaction in the Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior</i>	Fokus pada pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai mediator.	Tidak memasukkan variabel motivasi kerja.	Komitmen organisasi secara tidak langsung memengaruhi OCB melalui kepuasan kerja.	<i>Journal of Organizational Psychology</i>
3	Lestari, I., & Wijaya, A. (2022). <i>Work Motivation and Job Satisfaction as Predictors of Organizational Citizenship Behavior</i>	Melibatkan motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap OCB.	Tidak menyertakan komitmen organisasi sebagai variabel.	Kepuasan kerja memperkuat pengaruh motivasi terhadap OCB.	<i>Human Resource Development Review</i> ,
4	Arifin, Z., & Maulida, H. (2023). <i>Organizational Commitment and Job Satisfaction: Pathways to OCB in Public Sector Employees</i>	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja sebagai prediktor OCB.	Motivasi kerja tidak dijadikan variabel bebas.	Job satisfaction memainkan peran mediasi signifikan.	<i>Journal of Public Administration Research</i> , Vol. 15(3),

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
5	Yunita, D. & Ahmad, F. (2021). <i>Job Motivation and Organizational Commitment toward OCB: A Study with Job Satisfaction as Mediating Variable</i>	Semua variabel sama persis dengan penelitian Anda.	Lokasi penelitian pada perusahaan manufaktur di Malaysia.	Pengaruh motivasi dan komitmen signifikan terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai mediator parsial.	<i>Asian Journal of Business Research</i> ,
6	Azmi & Supriyanto. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap OCB pada Karyawan Perusahaan Swasta	Sama-sama meneliti pengaruh motivasi dan kepuasan kerja terhadap OCB.	Fokus pada perusahaan swasta.	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.	<i>Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia</i> , 7(2), 112-125.
7	Dewi & Rahmawati (2022). <i>Job Satisfaction and OCB: The Role of Work Motivation</i>	Menggunakan konsep motivasi kerja dan OCB.	Menggunakan metode analisis SEM.	Motivasi kerja berpengaruh langsung terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai mediator.	<i>International Journal of Business Research</i> , 8(3), 234-247.
8	Hidayat & Purnama (2023). <i>Organizational Commitment, Job Satisfaction, and OCB in Indonesian SMEs</i>	Sama dengan fokus pada komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB.	Berfokus pada sektor UKM.	Kepuasan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB.	<i>Journal of Small Business Management</i> , 11(1), 59-71.
9	Kurniawan & Lestari (2020). <i>The Impact of Motivation and Job Satisfaction on OCB</i>	Memfokuskan pada motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap OCB	Tidak mencakup komitmen organisasi	Terdapat hubungan signifikan antara motivasi kerja dan OCB melalui kepuasan kerja	<i>Jurnal Psikologi dan Manajemen</i> , 6(1), 89-101.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10	Aditya & Sari (2021)	Mengkaji komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB	Fokus pada sektor manufaktur	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja	<i>Jurnal Manajemen Produksi</i> , 5(4), 78-92.
11	Setiawan & Wijaya (2022). <i>Exploring the Role of Job Satisfaction in Mediating Organizational Commitment and OCB</i>	Sama dengan penelitian user dalam hal variable	Tidak memasukkan motivasi kerja	Kepuasan kerja menjadi mediator yang signifikan antara komitmen organisasi dan OCB	<i>Jurnal Organisasi dan Manajemen</i> , 18(2), 200-213.
12	Mustofa & Rudi (2021). <i>The Relationship between Work Motivation, Job Satisfaction, and OCB in the Healthcare Industry</i>	Fokus pada motivasi kerja, kepuasan kerja, dan OCB	Sektor kesehatan sebagai konteks penelitian	Semua variabel saling berpengaruh secara signifikan	<i>Journal of Healthcare Management</i> , 7(2), 120-134.
13	Prasetyo & Wibowo (2022). <i>Impact of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Commitment and OCB</i>	Sama dengan penelitian user dalam hal variable	Fokus pada pegawai pemerintahan	Kepuasan kerja berperan sebagai mediator penuh dalam hubungan komitmen organisasi dan OCB	<i>Jurnal Sumber Daya Manusia</i> , 12(1), 98-110.
14	Koesmono & Nurdiana (2023). <i>Organizational Commitment, Job Satisfaction and OCB: The Indonesian Experience</i>	Menggunakan variabel yang sama	Penelitian dilakukan pada perusahaan Indonesia	Kepuasan kerja memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB	<i>Jurnal Manajemen Indonesia</i> , 15(3), 145-157.
15	Rahman & Irawan (2020). <i>The Role of Job Satisfaction as a Mediator between</i>	Fokus pada motivasi kerja dan kepuasan kerja	Tidak menyertakan komitmen organisasi	Kepuasan kerja berfungsi sebagai mediator parsial	<i>Jurnal Manajemen Sumber Daya</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Work Motivation and OCB</i>	terhadap OCB			<i>Manusia</i> , 13(4), 103-115.
16	Koesmono, H. T. (2021). <i>The Influence of Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on OCB</i>	Mengkaji pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap OCB	Menambahkan variabel budaya organisasi	Motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB	<i>Jurnal Pengembangan Organisasi</i> , 9(2), 122-135.
17	Nurhayati, N., & Pramudyo, H. (2020). <i>The Effect of Job Satisfaction in Mediating the Influence of Work Motivation on OCB</i>	Fokus pada motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap OCB	Tidak menyertakan komitmen organisasi	Kepuasan kerja terbukti sebagai mediator penuh	<i>Jurnal Manajemen Bisnis</i> , 8(3), 58-72.
18	Nugroho, R. A., & Susanti, H. (2022). <i>Job Satisfaction as a Mediator in the Relationship between Organizational Commitment and OCB in Educational Institutions</i>	Sama dalam variabel dan pendekatan	Konteks pada lembaga Pendidikan	Terdapat mediasi parsial oleh kepuasan kerja	<i>Jurnal Pendidikan dan Manajemen</i> , 10(1), 34-46.
19	Siahaan, E. (2020). <i>The Role of Job Satisfaction as a Mediation between Work Motivation and OCB in Private Companies</i>	Fokus pada motivasi kerja dan OCB melalui kepuasan kerja	Tidak menyertakan komitmen organisasi	Terdapat pengaruh tidak langsung signifikan melalui kepuasan kerja	<i>Jurnal Manajemen Perusahaan</i> , 7(4), 81-92.
20	Widodo, S. (2021). <i>Mediating Effect of Job Satisfaction on the Relationship between Organizational Commitment and OCB among Public Employees</i>	Identik dengan model penelitian	Motivasi kerja tidak diteliti	Komitmen organisasi memengaruhi OCB melalui kepuasan kerja	<i>Jurnal Administrasi Publik</i> , 13(3), 210-225.
21	Febriana, R., & Haryono, F. (2020).	Fokus pada kepuasan	Tidak mencakup	Kepuasan kerja berpengaruh	<i>Jurnal Manajemen</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	kerja dan OCB dengan motivasi kerja sebagai mediator	komitmen organisasi	positif terhadap OCB dengan motivasi kerja sebagai mediator	<i>en Organisa</i> si, 5(1), 98-112.
22	<i>Putra, G. D. & Sari, T. (2021). The Influence of Organizational Commitment on OCB with Job Satisfaction as a Mediator</i>	Fokus pada komitmen organisasi dan OCB	Menggunakan sektor perbankan sebagai objek penelitian	Komitmen organisasi berpengaruh langsung terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai mediator	<i>Jurnal Bisnis dan Ekonomi</i> , 12(3), 133-145.
23	Marwanto, D., & Astuti, L. (2021). Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB pada Karyawan Industri Pariwisata	Sama-sama meneliti motivasi kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB	Menggunakan industri pariwisata sebagai konteks	Motivasi kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB dalam industri pariwisata	<i>Jurnal Manajemen Pariwisata</i> , 9(2), 77-89.
24	Syafrizal, I. & Prasetya, A. (2020). <i>The Impact of Work Motivation and Job Satisfaction on OCB in the Retail Industry</i>	Memfokuskan pada motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap OCB	Fokus pada industri ritel	Motivasi kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB di industri ritel	<i>Jurnal Ritel dan Manajemen</i> , 6(3), 150-163.
25	Dewi, N. A. & Adi, K. T. (2022). <i>Organizational Commitment, Job Satisfaction, and OCB in the Context of Public Sector Employees</i>	Meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB	Fokus pada sektor public	Komitmen organisasi berpengaruh terhadap OCB melalui kepuasan kerja sebagai mediator	<i>Jurnal Administ rasi Negara</i> , 8(1), 23-35.
26	Haryono, P. & Fitria, S. (2020). <i>The Influence of Job Satisfaction and Organizational</i>	Fokus pada kepuasan kerja, komitmen	Penelitian dilakukan pada sektor Pendidikan	Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap	<i>Jurnal Pendidikan dan Manajemen</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Commitment on OCB in Education Sector</i>	organisasi, dan OCB		OCB di sektor pendidikan	<i>en</i> , 14(2), 88-99.
27	Adi, F. & Kurniawati, A. (2022). <i>The Role of Job Satisfaction as a Mediator in the Relationship between Organizational Commitment and OCB</i>	Fokus pada hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan OCB	Fokus pada perusahaan manufaktur	Kepuasan kerja memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan OCB	<i>Jurnal Manajemen Industri</i> , 8(4), 104-116.
28	Budi, H. & Indah, R. (2021). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB pada Pegawai Pemerintahan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening	Sama-sama meneliti pengaruh motivasi kerja terhadap OCB	Fokus pada pegawai pemerintahan	Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai mediator	<i>Jurnal Manajemen Publik</i> , 14(1), 88-100.
29	Fadilah, M. & Sulaiman, H. (2023). <i>Organizational Commitment and Work Motivation in Relation to OCB in Multinational Companies</i>	Meneliti hubungan komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB	Fokus pada perusahaan multinasional	Komitmen organisasi dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB	<i>Jurnal Bisnis Internasional</i> , 11(3), 56-69.
30	Arista, P., & Wijayanti, T. (2020). <i>The Impact of Organizational Commitment on OCB: A Study of Indonesian Entrepreneurs</i>	Fokus pada komitmen organisasi terhadap OCB	Fokus pada pengusaha Indonesia	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB dalam konteks kewirausahaan	<i>Jurnal Kewirausahaan dan Ekonomi</i> , 5(2), 123-134.

Sumber: Berbagai data di olah peneliti (2025)

2.2 Kerangka Pemikiran

Menghadapi era kompetisi global yang semakin dinamis, organisasi dituntut untuk mampu mengoptimalkan kinerja sumber daya manusianya. Salah satu aspek penting yang menjadi perhatian dalam kajian manajemen sumber daya manusia

adalah bagaimana organisasi dapat menumbuhkan perilaku sukarela dari karyawannya yang dikenal dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan di luar deskripsi pekerjaan formal mereka, namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Berbagai literatur menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* tidak muncul secara instan, melainkan dipengaruhi oleh sejumlah variabel psikologis dan organisasional. Tiga faktor utama yang banyak dikaji dalam penelitian terdahulu adalah motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja. Ketiga variabel ini berhubungan erat dengan sikap, persepsi, dan perilaku individu dalam konteks kerja. Di samping itu, peran *Perceived Organizational Support* (POS) atau persepsi karyawan terhadap dukungan organisasi juga diyakini mampu memperkuat hubungan tersebut. POS dapat berfungsi sebagai variabel intervening yang menjelaskan bagaimana motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja dapat lebih efektif mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior*.

Motivasi kerja merupakan salah satu determinan penting dalam perilaku karyawan. Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi biasanya menunjukkan antusiasme, dedikasi, dan kesediaan untuk berkontribusi lebih dari yang diminta. Dalam konteks OCB, motivasi menjadi pendorong utama mengapa seseorang rela melakukan pekerjaan ekstra tanpa mengharapkan imbalan formal.

Sejumlah penelitian terbaru menunjukkan adanya hubungan positif antara motivasi kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi lebih cenderung menampilkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan harmonis, dan berinisiatif memberikan ide inovatif. Motivasi berperan sebagai faktor pendorong munculnya perilaku altruistik di lingkungan kerja (Chen & Wu., 2022: 10). Motivasi berhubungan erat dengan nilai-nilai pribadi dan persepsi individu terhadap pekerjaan, sehingga semakin termotivasi seorang karyawan, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk berkontribusi di luar tugas formal (Chen & Wu., 2022: 10). Jika motivasi karyawan tidak terkelola dengan baik, sulit diharapkan munculnya perilaku OCB secara konsisten. Oleh karena itu, manajemen perlu memahami bahwa peningkatan motivasi, baik intrinsik maupun ekstrinsik, akan berdampak langsung pada peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*.

Komitmen organisasi merujuk pada tingkat keterikatan emosional, identifikasi, dan keterlibatan karyawan terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi biasanya akan menunjukkan loyalitas, kesediaan untuk berkorban, dan keinginan untuk mempertahankan hubungan jangka panjang dengan organisasi. Literatur manajemen menyebutkan bahwa komitmen organisasi terbagi menjadi tiga dimensi utama: komitmen afektif (berdasarkan keterikatan emosional), komitmen berkelanjutan (berdasarkan perhitungan untung-rugi jika meninggalkan organisasi), dan komitmen normatif (berdasarkan kewajiban moral).

Hubungannya dengan *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian terbaru mendukung pandangan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif

terhadap perilaku ekstra peran. karyawan dengan tingkat komitmen afektif tinggi lebih rela membantu organisasi melebihi peran formal mereka (Zhang et al., 2020: 7). Komitmen normatif mendorong karyawan untuk menjaga nama baik organisasi, termasuk dalam memberikan pelayanan yang ramah kepada pelanggan meski di luar deskripsi pekerjaan formal (Zhang et al., 2020: 7). Namun, bagi karyawan dengan komitmen rendah, sikap tersebut jarang ditemui. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen organisasi menjadi prediktor penting dalam membentuk OCB. Manajemen perusahaan harus berupaya meningkatkan keterikatan karyawan melalui komunikasi yang transparan, pemberian penghargaan, serta penciptaan budaya organisasi yang inklusif.

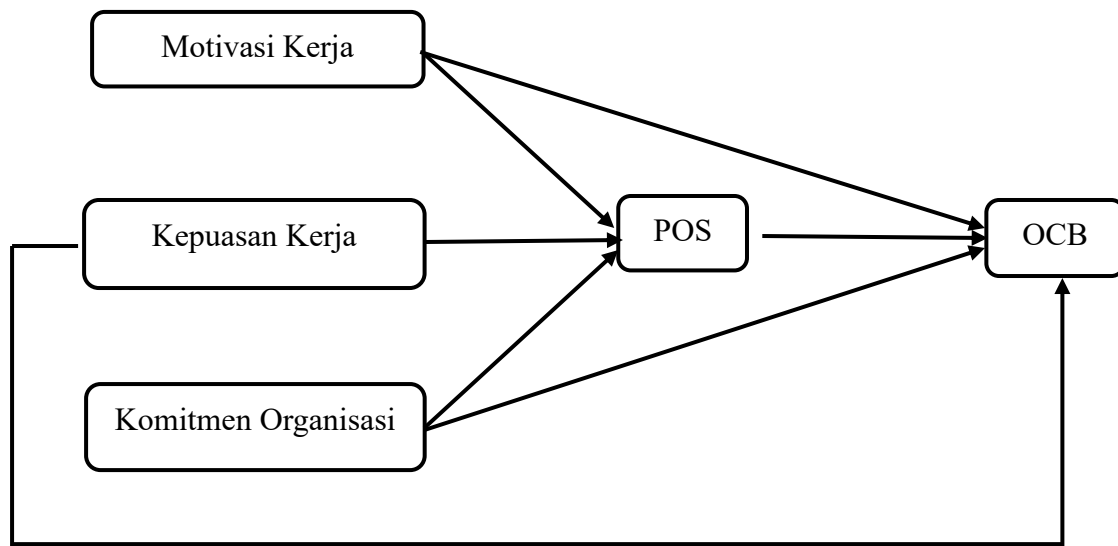
Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan gaji atau kompensasi, tetapi juga mencakup aspek lingkungan kerja, hubungan antar rekan kerja, peluang karier, serta keseimbangan kehidupan kerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih loyal, lebih produktif, dan lebih bersedia melakukan hal-hal tambahan yang bermanfaat bagi organisasi. Berbagai penelitian mutakhir mendukung keterkaitan kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja memiliki korelasi signifikan dengan perilaku prososial karyawan di perusahaan retail (Wang et al., 2020: 10). Penelitian lain juga menemukan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya lebih sering terlibat dalam perilaku sukarela yang meningkatkan efektivitas organisasi (Harun et al., 2022: 14). Hal ini disebabkan karena kepuasan

kerja menciptakan suasana emosional positif yang mendorong individu untuk membalas organisasi dengan kontribusi tambahan.

Perceived Organizational Support (POS) merujuk pada sejauh mana karyawan meyakini bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Teori dukungan organisasi (*Organizational Support Theory*) menyatakan bahwa ketika karyawan merasa dihargai dan didukung, mereka akan mengembangkan rasa kewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuan. POS menjadi faktor penting dalam menjelaskan hubungan antara motivasi, komitmen, kepuasan kerja, dan OCB.

Sejumlah penelitian terkini menegaskan peran mediasi POS dalam hubungan antar variabel tersebut. Penelitian menunjukkan bahwa POS memperkuat pengaruh motivasi kerja terhadap OCB, karena karyawan yang merasa didukung akan lebih terdorong memanfaatkan motivasi mereka untuk kepentingan organisasi (Kim & Park., 2021: 10). Temuan serupa dilaporkan bahwa POS berfungsi sebagai jembatan antara komitmen organisasi dengan perilaku ekstra peran (Nguyen et al., 2022: 190). Selain itu, penelitian lain mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja lebih mungkin berujung pada *Organizational Citizenship Behavior* jika karyawan memiliki persepsi tinggi terhadap dukungan organisasi.

Berdasarkan uraian di atas, kerangka pemikiran penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut. Motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap OCB. Namun, hubungan tersebut juga diperkuat oleh peran POS sebagai variabel *intervening*. Secara sederhana, model kerangka pemikiran dapat digambarkan dalam diagram konseptual berikut.



Gambar 2. 1
Kerangka Berpikir

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pada landasan teori dan kerangka pemikiran tersebut di atas, hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Motivasi kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan kerja, dan *Perceived Organizational Support* (POS) berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).
2. Motivasi Kerja, Komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *Perceived Organizational Support* (POS).
3. Motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui *Perceived Organizational Support* (POS).