

**PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA PENGARUH
KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB (*ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR*) KARYAWAN PT CIPTA AGUNG MANIS**

(TESIS)

Oleh

CAHYA KURNIADI WIDYA LAKSANA



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2022**

ABSTRAK

PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*) KARYAWAN PT CIPTA AGUNG MANIS

Cahya Kurniadi

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan, pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, dan mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Cipta Agung Manis.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian ini 340 orang dengan pengambilan sampel melalui metode *stratified random sampling* diperoleh jumlah sampel 180 orang. Data yang dikumpulkan melalui kuisioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan menggunakan regresi berganda dan perhitungan mediasi melalui analisis jalur serta uji sobel.

Hasil penelitian ini mendukung semua hipotesis yang diajukan dimana kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi, komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* serta peran komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Saran pada penelitian ini yaitu para pemimpin sebaiknya lebih melakukan pendekatan dengan baik pada karyawan PT Cipta Agung Manis, peningkatan motivasi dari sisi pemberian penghargaan atau kompensasi bagi karyawan lebih ditingkatkan atas hasil prestasi yang telah di capai, karyawan melihat kondisi pada pekerjaannya dengan memunculkan rasa sportifitas yang lebih tinggi lagi.

Kata kunci: Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior*.

ABSTRACT

THE MEDIATION EFFECT OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT ON INFUENCE OF JOB SATISFACTION ON EMPLOYEE ORGANIZATIONAL CHITIZENSHIP BEHAVIOR PT CIPTA AGUNG MANIS

Cahya Kurniadi Widya Laksana

This study aims to determine the influence of job satisfaction on employee Organizational Citizenship Behavior, the influence of job satisfaction on employee organizational commitment, the influence of organizational commitment on employee Organizational Citizenship Behavior, and the effect of mediation organizational commitment on the influence job satisfaction to Organizational Citizenship Behavior of Cipta Agung Manis employee.

The research was used quantitative approach. The population of this study were 340 employee while the sample taken through stratified random sampling models were gaining 180 respondent. The data were collected through validity and reliability questionnaire. Multiple regression was used to analyze data and the mediation effect were used path analyze and sobel test.

The result support all purposed the hypotheses where Job satisfaction has a positive effect on organizational citizenship behavior (OCB) , Job satisfaction has a positive effect on organizational commitment, organizational commitment has a positive effect on organizational citizenship behavior and organizational commitment mediates the effect job satisfaction on organizational citizenship behavior. Suggestion in this research was that the leaders did good approach to Cipta Agung Manis employee, increasing of motivation as side giving a compensation to employee had a great achievement, the employee looked the condition of their works that showing high sportmanship.

***Keywords: Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational
Citizenship Behavior***

**PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA PENGARUH
KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB (*ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR*) KARYAWAN PT CIPTA AGUNG MANIS**

Oleh

CAHYA KURNIADI WIDYA LAKSANA

Tesis

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
MAGISTER MANAJEMEN

Pada

Program Pascasarjana Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



**PROGRAM PASCASARJANA MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2022**

HALAMAN PERSETUJUAN

Judul Tesis : **Peran Mediasi Komitmen Organisasi Pada Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan PT Cipta Agung Manis**

Nama Mahasiswa : *Cahya Kurniadi Widya Laksana*

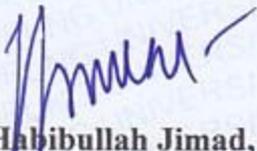
Nomor Pokok Mahasiswa : 1821011013

Konsentrasi : MSDM

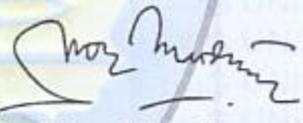
Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Pembimbing I


Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.
NIP 197111211995121001

Pembimbing II


Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.
NIP 19810126 200801 2011



Ketua Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Lampung

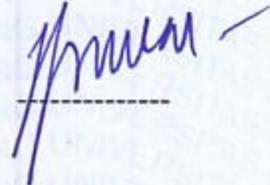


Prof. Dr. Mahrinasari MS, S.E., M.Sc.
NIP 19661027 199003 2002

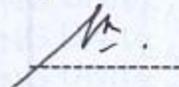
MENGESAHKAN

1. Komisi Penguji

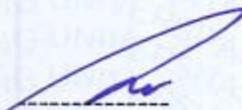
1.1 Ketua Penguji : **Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si.**
(Pembimbing I)



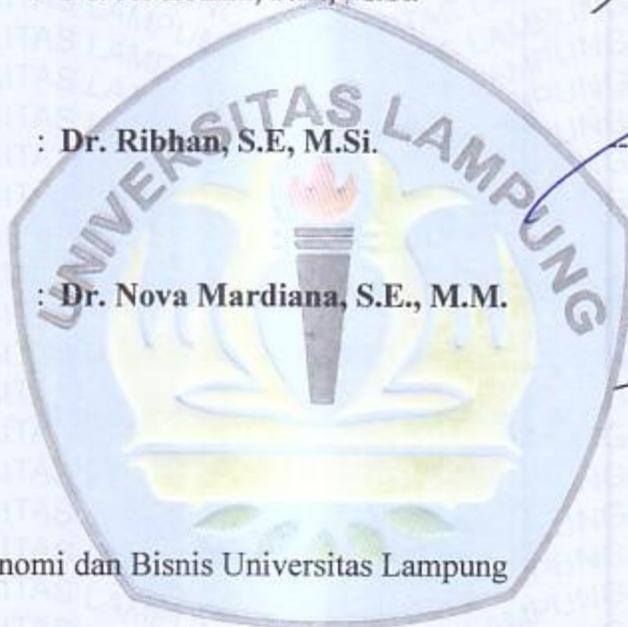
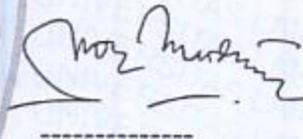
1.2 Penguji I : **Dr. Rr Erlina, S.E., M.Si.**



1.3 Penguji II : **Dr. Ribhan, S.E, M.Si.**



1.4 Sekretaris Penguji : **Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M.**
(Pembimbing II)



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP 196606211990031003



3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung

Prof. Dr. Ir. Ahmad Saudi Samosir, S.T., M.T.
NIP 197104131998031005



4. Tanggal Lulus Ujian Tesis : 9 Juni 2022

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Cahya Kurniadi Widya Laksana
NPM : 1821011013

Dengan ini menyatakan bahwa tesis yang berjudul “PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB (*ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*) KARYAWAN PT CIPTA AGUNG MANIS” adalah benar hasil karya sendiri.

Tesis ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya, selain itu atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan saya ini tidak benar maka saya siap menerima sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku.

Bandar Lampung, 20 Juni 2022

Yang Membuat Pernyataan



Cahya Kurniadi Widya Laksana

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Cahya Kurniadi, dilahirkan di Gunung Madu, Lampung Tengah pada tanggal 5 Juli 1994. Merupakan anak kedua dari pasangan Bapak Suparlan dan Ibu Supriyani.

Pendidikan yang ditempuh oleh penulis diawali di Sekolah Dasar di SD N 1 Poncowati Terbanggi Besar , lulus tahun 2006. Pendidikan Sekolah Lanjutan Tingkat Pertama di SMP IT Bustanul Ulum Lampung Tengah, lulus tahun 2009. Kemudian pendidikan Sekolah Menengah Atas di SMA Negeri 1 Terbanggi Besar, lulus tahun 2012.

Tahun 2012, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ilmu Psikologi dan Sosial Budaya Universitas Islam Indonesia Yogyakarta prodi Bahasa Inggris. Kemudian Pendidikan Sarjana telah diselesaikan pada 17 Januari 2017. Tahun 2018, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program Magister Manajemen di Universitas Lampung.

MOTTO

... dibalik kesukaran pasti ada kemudahan ...
(Surat Al Insyirah ayat 10)

Barang siapa yang bertaqwa kepada allah swt, maka allah akan berikan rezeki dari arah yang tak disangka-sangka .
(Surat Al-Araf ayat 46)

Life is a role-play; only in attention are the roles chosen wisely
(Acharya)

PERSEMBAHAN

Tesis ini kupersembahkan kepada :

Orang tua tercinta Bapak (Suparlan) dan ibu (Supriyani) tercinta yang telah
memberikan dukungan
moril dan doa yang tak ternilai.

Almamater tercinta

SANWACANA

Assalamualaikum wr. wb.

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya maka penulis dapat menyelesaikan penulisan Tesis ini yang merupakan salah satu syarat guna mencapai gelar Magister Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Judul Tesis ini adalah **PERAN MEDIASI KOMITMEN ORGANISASI PADA PENGARUH KEPUASAN KERJA TERHADAP OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) KARYAWAN PT CIPTA AGUNG MANIS.**

Penulis sepenuhnya menyadari bahwa dalam pembuatan tesis ini tidak terlepas dari bimbingan dan bantuan semua pihak, sehingga dalam kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Karomani, M. Si., selaku Rektor Universitas Lampung.
2. Bapak Dr. Nairobi, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.
3. Ibu Dr. Mahrinasari, S.E., M.Sc, selaku Ketua Program Magister Manajemen Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Habibullah Jimad, S.E., M.Si. sebagai dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan tesis ini.

5. Ibu Dr. Nova Mardiana, S.E., M.M., sebagai dosen pendamping yang telah banyak mendampingi dan memberi pengarahan dalam penyusunan tesis ini.
6. Ibu Dr. Rr. Erlina, S.E., M.Si., sebagai dosen pembahas 1 yang telah memberikan masukan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
7. Bapak Dr. Ribhan, S.E., M.Si., sebagai dosen pembahas 2 yang telah memberikan masukan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
8. Ibu Dr. Keumalahayati, S.E., M.Si., sebagai dosen pembahas 3 yang telah memberikan masukan dan perbaikan dalam penyusunan tesis ini.
9. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung yang telah banyak memberikan kemudahan dalam proses penelitian ini.
10. Orang tua tercinta Bapak Suparlan dan Ibu Supriyani yang telah mendorong dan mendoakan ku hingga selesai melaksanakan penelitian ini.
11. Teman-temanku yang tidak dapat disebutkan satu persatu serta teman-teman seperjuangan angkatan Magister Manajemen Universitas Lampung 2018.
12. Universitas Lampung yang telah mendewasakanku.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua. Amin.

Bandar Lampung, 09 Juni 2022
Penulis

Cahya Kurniadi Widya Laksana

DAFTAR ISI

ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	v
MENGESAHKAN.....	vi
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	vii
RIWAYAT HIDUP	viii
MOTTO	ix
PERSEMBAHAN.....	x
SANWACANA	xi
DAFTAR ISI.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xvii
DAFTAR GAMBAR.....	xix
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penelitian	13
1.4. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS	15
2.1. Tinjauan Pustaka	15
2.2. Pengertian Kepuasan Kerja	15
2.2.1. Teori Kepuasan Kerja	17
2.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja	19
2.2.3. Pengukuran Kepuasan Kerja	21

2.2.4.	Indikator Kepuasan Kerja.....	22
2.3.	Pengertian <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	27
2.3.1.	Faktor-faktor yang mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	28
2.3.2.	Indikator <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	30
2.3.3.	Pengukuran <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	32
2.4.	Pengertian Komitmen Organisasi	33
2.4.1.	Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi	34
2.4.2.	Indikator Komitmen Organisasi	38
2.5.	Penelitian Terdahulu	40
2.6.	Kerangka Berfikir.....	47
2.7.	Hipotesis.....	48
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	53
3.1.	Pendekatan Penelitian	53
3.2.	Objek Penelitian.....	53
3.3.	Definisi Operasional Penelitian.....	54
3.3.1.	Variabel Independen.....	54
3.3.2.	Variabel Dependen	54
3.3.3.	Variabel Mediasi atau Perantara.....	55
3.4.	Sumber Data.....	56
3.4.1.	Data Primer.....	57
3.4.2.	Data Sekunder.....	57
3.5.	Populasi	57
3.6.	Sampel.....	57
3.7.	Metode Pengumpulan Data.....	59
3.8.	Uji Instrumen Penelitian	60
3.8.1.	Uji Validitas.....	61
3.8.2.	Uji Reliabilitas.....	64

3.9. Uji Asumsi Klasik	65
3.9.1. Uji Normalitas	65
3.9.2. Uji Miltikoliniearitas	66
3.10. Teknik Analisis Data.....	67
3.10.1. Analisis Deskriptif.....	67
3.10.2. Analisis Data Regresi	67
3.11. Uji Hipotesis.....	70
3.11.1. Uji Koefisien determinasi (R^2).....	71
3.11.2. Pengujian Koefisien Secara Parsial/Uji t.....	71
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	73
4.1. Gambaran Umum Obyek Penelitian	73
4.2. Hasil Penelitian	75
4.3. Analisis Deskriptif	75
4.3.1. Karakteristik Responden.....	75
4.3.2. Deskripsi Kategori Variabel	78
4.4. Uji Prasyarat Analisis.....	89
4.4.1. Uji Normalitas	89
4.4.2. Uji Multikolinieritas	89
4.5. Analisis Uji Hipotesis	90
4.5.1. Uji Regresi Model 1	91
4.5.2. Uji Regresi Model 2	91
4.6. Analisis Koefisien Jalur	92
4.6.1. Pengaruh Langsung	93
4.6.2. Pengaruh Tidak Langsung	94
4.6.3. Pengaruh Total.....	95
4.7. Pembahasan.....	95
4.7.1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	96

4.7.2. Pengaruh Kepuasan kerja terhadap Komitmen Organisasi ...	97
4.7.3. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Oganizational Citizenship Behavior</i>	98
4.7.4. Komitmen Organisasi Memediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	99
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	101
5.1. Simpulan	101
5.2. Saran.....	102
DAFTAR PUSTAKA	104
LAMPIRAN	122

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. 1 Tingkat Keluar Masuk Karyawan PT Cipta Agung Manis tahun 2021 .	6
Tabel 1. 2 Jumlah Karyawan PT Cam per Divisi tahun 2021	7
Tabel 1. 3 Data Pra Surver Karyawan Ditinjau Dari Dimensi Kepuasan Kerja PT CAM Bulan November 2021	8
Tabel 1. 4 Data Rekapitulasi Frekuensi Keterlambatan per Divisi, dan Pulang Lebih awal PT Cipta Agung Manis Tahun 2021	9
Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu	40
Tabel 3. 1 Operasional Variabel Penelitian.....	55
Tabel 3. 2 Kategori Karyawan	58
Tabel 3. 3 Skala Likert.....	60
Tabel 3. 4 Uji Validitas Kepuasan Kerja	61
Tabel 3. 5 Uji Validitas OCB.....	62
Tabel 3. 6 Uji Validitas Komitmen Organisasi	63
Tabel 3. 7 Hasil Uji Reliabilitas	65
Tabel 4. 1 Karakteristik Berdasarkan Jenis Kelamin	76
Tabel 4. 2 Karakteristik Berdasarkan Usia	76

Tabel 4. 3 Karakteristik Berdasarkan Pendidikan.....	77
Tabel 4. 4 Karakteristik Berdasarkan Lama Bekerja	77
Tabel 4. 5 Kriteria Variabel	79
Tabel 4. 6 Rata-Rata Pernyataan Variabel Kepuasan Kerja	79
Tabel 4. 7 Rata-Rata Pernyataan Variabel Komitmen organisasi.....	83
Tabel 4. 8 Rata-Rata Pernyataan Variabel OCB	85
Tabel 4. 9 Hasil Uji Normalitas	89
Tabel 4. 10 Hasil Uji Multikolinieritas	90
Tabel 4. 11 Regresi Linier Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi.....	91
Tabel 4. 12 Regresi Linier Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	92
Tabel 4. 13 Pengaruh Langsung.....	93
Tabel 4. 14 Pengaruh Tidak Langsung	94
Tabel 4. 15 Pengaruh Total	95

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar1. 1 Produksi Tapioka 5 tahun terakhir	5
Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran.....	48
Gambar 4. 1 Hasil Analisis Koefisien Jalur	93

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis yang sangat dinamis menjadikan tantangan tersendiri bagi perusahaan. Adanya restrukturasi sistem perkembangan bisnis membuat daya saing perusahaan semakin kompetitif, dengan adanya hal tersebut perusahaan perlu meningkatkan efektivitas dalam pengembangan sumber daya manusia. Dengan meningkatnya efektivitas sumber daya manusia maka perusahaan dapat mencapai tujuan yang diinginkan sesuai dengan target yang ditentukan. Setiap perusahaan dapat bertahan atau bersaing apabila kinerja organisasi berjalan lebih efektif.

Kinerja organisasi tidak dapat dipisahkan dari perilaku karyawan. Katz & Kahn (1966) dalam Setiawan (2010) menjelaskan ada tiga kategori perilaku karyawan yang diperlukan guna organisasi berfungsi dengan baik dan efisien yaitu, (a) karyawan berada dalam sistem, melalui proses *recruitment*, rendahnya absensi dan *turn-over*; (b) karyawan melakukan peran yang diminta sesuai dengan deskripsi pekerjaannya yang memenuhi standar kualitas maupun kuantitas yang ditetapkan, (c) Menunjukkan perilaku inovatif dan spontan diluar deskripsi peran yang ditetapkan untuk mencapai tujuan.

Kesesuaian pekerjaan yang dimiliki setiap pekerja menggambarkan keterikatan tersendiri dalam rangka untuk mencapai tingkat tertinggi dalam pencapaian kerja. Dengan memposisikan pekerjaan yang dianggap sebagai kesesuaian atau *passion* bagi karyawan tentu memberikan kepuasan dalam suatu pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penialaian pengalaman kerja seseorang (Fattah, 2017). Organisasi yang berhasil mencapai tujuannya salah satunya karena organisasi mampu memenuhi kepuasan kerja karyawannya (Dharma, 2005). Hal tersebut mampu menggambarkan keadaan emosional yang positif atau menyenangkan dari hasil pengalaman pekerjaan seseorang (Yousef, 2002). Dengan adanya kepuasan kerja dalam diri karyawan mampu memberikan dampak yang positif terhadap pekerjaan setiap karyawan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Van scotter (2000) & Ngunia et al (2006) Kepuasan kerja menghasilkan tingkat keikutsertaan pekerjaan diluar dari apa yang menjadi beban pekerjaan karyawan atau memunculkan perilaku *extra-role*, hal tersebut memiliki istilah yang disebut *Orgaizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan istilah yang diungkapkan oleh Organ dan Bateman (1983). Robbin (2008) *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) menekankan perilaku kooperatif dan saling membantu yang berada diluar persyaratan formal. Dengan adanya perilaku ekstra individu yang tidak secara langsung atau eksplisit dikenali dalam sistem kerja formal serta secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Turnipseed, 2005). Dengan demikian dapat dipahami bahwa penerapan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan suatu sikap yang tidak dapat diatur oleh perusahaan

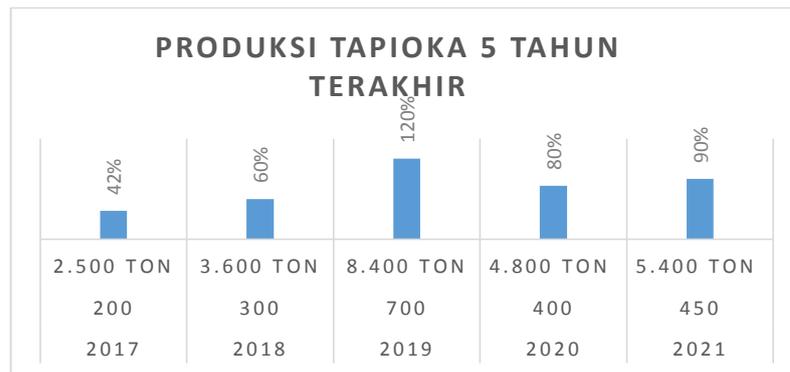
namun dapat dipengaruhi oleh kinerja karyawan itu sendiri. Penelitian meta analisis yang dilakukan oleh Organ dan Ryan (1995) dalam Zaenabadi (2010) tentang 55 penelitian menunjukkan sikap kinerja karyawan terutama kepuasan kerja, komitmen organisasi dapat menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki tingkat variabel yang disposisional. Ada hubungan yang sangat besar antara pekerjaan, kepuasan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Nguni, Slegers & Denessens, 2006). Adanya sikap karyawan yang puas dengan pekerjaannya umumnya berimbans dengan perilaku positif yang dimunculkan seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu, adanya kepuasan kerja karyawan akan berhubungan positif dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Zaenabadi, 2010). Namun demikian, setiap karyawan memiliki sikap ataupun karakter yang berbeda-beda.

Seiring dengan kepuasan kerja, komitmen organisasi sering sebagai pendahulu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Ngunia et al, 2006). Karyawan yang melakukan komitmen lebih cenderung melakukan keterlibatan dalam perilaku guna meningkatkan nilai mereka untuk mendukung organisasi (Zaenabadi, 2010). Seorang karyawan yang memiliki komitmen, akan tetap bersama organisasinya dalam kondisi menyenangkan atau tidak yang terjadi dilingkup organisasi itu sendiri (Handaru, 2017). Keadaan karyawan agar tetap berada pada organisasinya akan menunjukkan rasa memiliki yang tinggi dibuktikan dengan hadir dalam bekerja secara rutin, memberikan seluruh waktunya untuk organisasi, melindungi aset perusahaan. Komitmen organisasi yang kuat akan mendorong seseorang untuk terlibat atau memiliki loyalitas tinggi dalam bekerja sebaik mungkin untuk kepentingan organisasi (Widjojo, 2012).

Setiap perusahaan berusaha untuk menjaga kestabilan anggota organisasi guna meningkatkan keefektivitasan dan keefisienan di dunia bisnis. Para pekerja khususnya karyawan diharapkan bisa memberikan dampak positif bagi pekerjaannya. Kondisi yang terjadi pada era pandemi saat ini mengakibatkan banyak karyawan yang bekerja secara virtual ataupun offline. Namun, tidak semua perusahaan menerapkan sistem kerja secara jarak jauh atau virtual. Salah satu perusahaan yang mampu mempertahankan karyawan dengan tetap bekerja secara langsung adalah PT Cipta Agung Manis (CAM).

PT Cipta Agung Manis merupakan perusahaan yang bergerak dibidang industri tapioka. Perusahaan tersebut terletak di Kecamatan Andoolo, Kabupaten Konawe Selatan Sulawesi Tenggara. Perusahaan dimulai pada tahun 2012 didirikan ditengah pemukiman warga sekitar yang memiliki perkebunan ubi. Program yang dilakukan oleh perusahaan tersebut menjadikan lahan perkebunan dengan sistem plasma. Perusahaan ini memilih ubi singkong sebagai bahan baku karena Indonesia tercatat sebagai salah satu penghasil ubi singkong terbesar di dunia (± 28.8 Juta Ton/Tahun). Target produksi tapioka pada perusahaan diharapkan melebihi capaian produksi perbulan. Pemenuhan produksi perbulan ditargetkan mencapai 500 ton. Dengan adanya target yang harus dicapai membuat manajer plantation berusaha memberikan pemenuhan kebutuhan karyawan guna mencapai target produksi. Berdasarkan data produksi lima tahun terakhir terjadi kenaikan yang signifikan pada tahun 2019, bisa digambarkan melalui diagram dibawah ini:

Gambar 1. 1 Produksi Tapioka 5 Tahun terakhir



Sumber: Div.Plantation PT Cipta Agung Manis

Gambar 1.1 menunjukkan tingkat produksi tapioka selama kurun lima tahun terakhir. Pada tahun 2017 terjadi penurunan produksi yang ditargetkan rata-rata perbulan mencapai 500 ton per bulan menjadi 200 ton perbulan. Peningkatan produksi terjadi tahun 2019 kenaikan 120% dikarenakan adanya penambahan sumber daya manusia pada PT Cipta Agung Manis. Kemudian mengalami penurunan sedikit dibawah target yang ditetapkan sekitar 80% atau 400 ton tahun 2020, pada tahun 2021 tingkat produksi mulai meningkat imbas dari pembenahan sistem yang diterapkan oleh manajemen PT Cipta Agung Manis. Namun demikian terjadi peningkatan produksi tetapi nilai pemasaran tapioka cenderung menurun.

Penjualan tapioka pada tahun 2021 mengalami penurunan berdampak pada keberlangsungan bisnis perusahaan. Penurunan penjualan tapioka dikarenakan tingkat daya beli konsumen cenderung menurun pada masa pandemi. Penurunan penjualan berimbas juga bagi para karyawan yang berada di pabrik. Perubahan peraturan yang diterapkan pada masa pandemi menjadikan karyawan mengalami perubahan situasi yang berbeda. Kondisi karyawan mengalami perubahan budaya dan psikologi secara bertahap. Peran pimpinan menjadi sangat penting guna

mengatur tingkat retensi karyawan melalui faktor nyata seperti pengupahan, kondisi pekerjaan, motivasi, perilaku stress, dan kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Cochran & Smith (2004) menunjukkan bahwa faktor seperti budaya, standar hidup, kebijakan dan peraturan organisasi sangat mempengaruhi keinginan karyawan untuk keluar dari anggota keorganisasian. Tabel dibawah ini memberikan informasi adanya tingkat keluar masuk karyawan.

Tabel 1. 1 Tingkat Keluar Masuk Karyawan PT Cipta Agung Manis tahun 2021

Bulan	Karyawan masuk	Karyawan keluar habis kontrak	Karyawan keluar sukarela	Total Karyawan
Januari	0	1	2	352
Februari	0	1	1	349
Maret	2	0	0	347
April	0	0	1	348
Mei	0	0	0	348
Juni	2	1	2	347
Juli	2	2	1	346
Agustus	2	2	0	346
September	0	0	1	345
Oktober	0	2	0	343
November	0	0	1	342
Desember	0	1	1	340

Sumber : Div. Administrasi PT. Cipta Agung Manis 2021

Tabel 1.1 menunjukkan jumlah karyawan masuk dan keluar tahun 2021 dengan rincian karyawan keluar lebih besar jumlahnya dari pada karyawan yang masuk. Adanya peningkatan jumlah yang keluar pada tiap bulan dikarenakan adanya masa kontrak karyawan yang sudah habis serta pengunduran diri secara sukarela. Hal tersebut berlaku pada karyawan yang memiliki perjanjian kerja waktu tertentu. Tabel 1.1 masih memiliki tingkat perhitungan keluar karyawan *employee turnover rate* tahunan sebesar 5,7%, hal tersebut menandakan tingkat turnover yang tidak

terlalu besar. Tingkat keluar masuk karyawan yang tergolong kecil menandakan masih adanya komitmen yang dimiliki karyawan terhadap organisasi. Adanya tingkat keluar masuk karyawan pada organisasi yang rendah menandakan tingkat komitmen organisasi tergolong sedang atau cenderung tinggi pada perusahaan (Suhardi, ismilasari & Jasman, 2021). Hingga total keseluruhan karyawan mencapai 340 orang dengan rincian jumlah karyawan aktif pada tahun 2021 yaitu:

Tabel 1. 2 Jumlah Karyawan PT Cipta Agung Manis per Divisi tahun 2021

NO	Divisi	Jumlah Karyawan
1	Factory	36
2	Administration	28
3	Plantation	35
4	HRD	18
5	Riset	12
6	workshop	20
7	Geodesi	10
8	Production	30
9	Egineering	20
10	Quality Control	12
11	Warehouse	9
12	FAS	1
13	FAD	8
14	GA	10
15	Legal	3
16	Security	40
17	General Manager	1
18	Sekretaris	1
19	Harvesting	3
20	Plantation manager	1
21	Asist wilayah manager	1
22	Factory manager	0
23	Manual maint wil. 1,2,3 (operator lap)	37
24	Pemetaan	3
	Jumlah	340

Sumber : HRD PT Cipta Agung Manis 2021

Karyawan memiliki komitmen yang kuat akan tetap konsisten dengan organisasinya. Kuatnya komitmen karyawan menjadi penentu perilaku karyawan tersebut dalam perusahaan (Nasution, 2017). Karyawan yang memiliki komitmen cenderung akan berusaha meningkatkan kemampuan dan hasil yang lebih baik lagi. Hasil yang baik dari kinerja karyawan menunjukkan tingkat kepuasan kerja pada karyawan. Adanya faktor yang memengaruhi karyawan merasa memiliki rasa kepuasan dalam bekerja sebagaimana yang dikemukakan Luthans (2006) : pekerjaan itu sendiri, dukungan pemimpin, pemberian upah, promosi jabatan, dan rekan kerja saling mendukung. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi akan selalu memiliki waktu yang banyak untuk organisasinya. Namun, terdapat data pra survey pada 20 karyawan bulan November 2021 yang menggambarkan tingkat dimensi kepuasan kerja melalui tabel dibawah ini:

Tabel 1. 3 Data Pra Surver Karyawan Ditinjau Dari Dimensi Kepuasan Kerja PT Cipta Agung Manis Bulan November 2021

NO	Indikator kepuasan kerja	Jumlah	Rata-rata
1.	Puas dengan Kondisi tempat kerja	70	3,5
2	Jumlah pekerjaan sesuai dengan Gaji	34	1,7
3	Puas dengan Kesempatan untuk promosi jabatan karyawan	60	3,0
4	Puas dengan Cara atasan menangani bawahannya(karyawan)	66	3,3
5	Puas dengan Rekan kerja yang saling mendukung	52	2,6

Sumber : Data olah 2021

Tabel 1.3 menggambarkan tingkat kepuasan kerja karyawan ditinjau dari indikator kepuasan kerja, dari data diatas sebagai pengukuran dalam hal kepuasan kerja

dikarenakan data tersebut adalah hasil pra survey hanya untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan. Dari beberapa sampel menunjukan tingkat kepuasan kerja karyawan PT CAM masih tergolong sedang. Terdapat alasan yang mendasari tingkat kepuasan kerja karyawan dilihat dari beberapa indikator seperti, puas dengan kondisi tempat kerja dengan rata-rata 3,5 lalu, karyawan merasa puas dengan kondisi pimpinan dalam menangani bawahannya dengan rata-rata 3,3. Faktor yang lain juga menunjukkan hal yang positif dari rata-rata jawaban responden. Hanya ada salah satu indikator yang memiliki nilai persentase rendah yaitu jumlah pekerjaan sesuai dengan gaji yang didapat, frekuensi jawaban responden tentang upah cenderung tidak puas. Namun, tingkat kepuasan kerja karyawan belum tentu berpengaruh negatif pada pekerjaannya. Perlu adanya tindak lanjut berkaitan dengan indikator kepuasan kerja apakah akan memunculkan suatu perilaku karyawan untuk melakukan tindakan diluar dari pekerjaannya atau dengan kata lain karyawan yang puas akan memberikan prioritas yang lebih bagi organisasinya.

Adanya rasa kepuasan karyawan terhadap suatu pekerjaan berimbas pada munculnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Karyawan lebih rela melakukan hal yang diluar dari tanggung jawabnya. Sikap tersebut merupakan suatu keadaan karyawan yang memiliki rasa kewarganegaraan dalam organisasi. Dari data yang ditunjukkan melalui absensi finger print dapat diketahui terdapat karyawan yang meninggalkan tempat kerja diluar jam pemulangan, yaitu:

Tabel 1. 4 Data Rekapitulasi Frekuensi Keterlambatan per Divisi, dan Pulang Lebih awal PT Cipta Agung Manis Tahun 2021

NO	Divisi	Jumlah pulang lebih awal	Jumlah Keterlambatan masuk kerja	Jumlah Karyawan	Presentase pulang lebih awal	Presentase ketelambatan masuk kerja
1	Factory	10	4	36	27%	11%

NO	Divisi	Jumlah pulang lebih awal	Jumlah Keterlambatan masuk kerja	Jumlah Karyawan	Presentase pulang lebih awal	Presentase ketelambatan masuk kerja
2	Administration	7	2	28	25%	7,1%
3	Plantation	5	6	35	14%	17%
4	HRD	1	3	18	5,5%	16%
5	Riset	9	7	12	75%	58%
6	workshop	8	9	20	40%	45%
7	Geodesi	7	5	10	70%	50%
8	Production	3	4	30	10%	13%
9	Egineering	7	2	20	35%	10%
10	Quality Control	8	3	12	66%	25%
11	Warehouse	3	2	9	33%	22%
12	FAS	0	0	1	0%	0%
13	FAD	4	7	8	50%	88%
14	GA	6	4	10	60%	40%
15	Legal	1	0	3	33%	0%
16	Security	7	10	40	18%	25%
17	General Man.	0	0	1	0%	0%
18	Harvesting	0	0	3	0%	0%
19	Plantation man	0	0	1	0%	0%
20	Assist wil	0	0	1	0%	0%
21	Manual.mt (1,2,3)	2	3	37	5%	8%
22	Pemetaan	1	0	3	33%	0%
23	Sekertaris	0	0	1	0%	0%
24	Factory manager	0	0	0	0%	0%

Sumber : Div. Administrasi PT.Cipta Agung Manis 2021

Tabel 1.4 menunjukkan data karyawan dalam bekerja masih cenderung mematuhi adanya peraturan jam masuk dan jam pulang kerja. Dilihat dari presentase keterlambatan dan pulang lebih awal yang kecil pada tahun 2021 namun, hanya beberapa divisi yang memiliki tingkat presentase yang tinggi terkait dengan ketidakdisiplinan terhadap peraturan. Perlu adanya pengawasan dari manajer HR terkait kondisi kepatuhan akan tanggung jawab pekerjaan karyawan. Dengan adanya rasa kepatuhan tepat waktu dalam bekerja dapat menunjukkan perilaku

Conscientiousness (Organ, 1988). Menurut Graham (1991) dalam Bolino, Turnly & Bloodgood (2002) Bentuk ketaatan atau kepatuhan (*obedience*) merupakan salahsatu bentuk dari dimensi yang terdapat pada *Organizational Citizenship Behavior*. Karyawan cenderung untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi. Dengan demikian kondisi karyawan PT Cipta Agung Manis masih terdapat adanya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang ditunjukkan dari rasa mematuhi aturan masuk kerja dan pulang kerja.

Penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki hasil yang positif signifikan seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Zaenabadi (2010) bahwa komitmen organisasi sangat erat kaitannya dengan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadikan variabel tersebut satu sama lain. Meskipun terdapat banyak penelitian yang menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sifat hubungan kasual masih diragukan dan penelitian telah menghasilkan hal yang berlawanan kesimpulan. Hal ini karena hubungan yang kompleks antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Namun demikian, adanya pengaruh yang tidak signifikan yang ditunjukkan oleh penelitian dari (DiPaola, & Tschannen-Moran, 2014; Mossholder & Walker, 2017). Sedangkan para pakar kajian ilmu meta analisis memiliki pandangan yang berbeda mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menjadi beragam (Shah, Isran, & Memon, 2012). Hasil kajian yang berbeda tersebut tidak menampakkan perbedaan perspektif dalam menganalisis pengaruh kepuasan kerja

pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya perbedaan pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diindikasikan karena perbedaan karyawan. Dengan demikian diperlukan penelitian yang menidakanjuti efek mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

1.2. Rumusan Masalah

Penelitian ini membahas tentang peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Terdapat pembahasan yang melatar belakangi suatu masalah yang telah diuraikan sebelumnya, oleh karena itu rumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Cipta Agung Manis?
2. Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT Cipta Agung Manis ?
3. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Cipta Agung Manis?
4. Bagaimana peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Cipta Agung Manis?

1.3. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui secara garis besar yang berkaitan dengan rumusan masalah yang ada, maka dalam hal ini peneliti menentukan tujuan penelitian menjadi beberapa bahasan yaitu:

1. untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship behavior* (OCB) karyawan PT Cipta Agung Manis
2. untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PT Cipta Agung Manis
3. untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Cipta Agung Manis
4. untuk mengetahui peran mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan PT Cipta Agung Manis

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasi sebagai mediasi.

Manfaat penelitian ini yaitu:

1. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Penulis memahami dan menerapkan ilmu yang selama ini diperoleh dari masa perkuliahan dan menjalani pekerjaan khususnya berkaitan dengan pengembangan sumberdaya manusia. Secara teori penelitian dapat memberikan informasi berkaitan dengan pengaruh kepuasan kerja

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai mediasi

2. Bagi Organisasi

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengembangan manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada lingkungan perusahaan.

3. Pengembangan Penelitian

Penelitian ini diharapkan menjadi sumber informasi bagi para peneliti berikutnya guna mengetahui perkembangan berkaitan dengan aspek mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka menjadi dasar dalam penentuan teori atau landasan pemikiran oleh penulis untuk membahas konsep-konsep yang berhubungan variable kepuasan kerja, komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dilanjutkan dengan mengkaji kerangka pemikiran guna menambah pengetahuan dari alur pemikiran penelitian serta membahas terkait penelitian terdahulu. Dijelaskan dengan adanya dugaan dari suatu konstruk berupa hipotesis.

2.2. Pengertian Kepuasan Kerja

Robbins and Judge (2008) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai bentuk sikap yang dimunculkan individu secara umum terhadap pekerjaannya. Dijelaskan bahwa setiap individu merasa puas atas kinerjanya akan berdampak positif bagi keberlangsungan dalam pekerjaannya, sedangkan individu yang tidak merasa puas atas pekerjaannya akan menunjukkan sikap negatif atas pekerjaannya. Sedangkan Veithzal (2006) bahwa kepuasan kerja menggambarkan sikap seorang individu terhadap pekerjaannya dengan memunculkan dimensi emosionalnya dalam diri dengan diwujudkan melalui keinginan, tuntutan, dan harapan terhadap pekerjaannya.

Locke (1976) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja keadaan emosi yang terbentuk di dalam pekerjaan suatu individu yang menghasilkan sikap positif dalam bekerja. Keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pengalaman atau pekerjaan seseorang (Luthans, 2006). Tingkat kepuasan kerja yang tinggi dapat memunculkan energi positif dan berdampak terhadap pekerjaan yang dilakukan di perusahaannya.

Hoppock (1935) dalam Thiagaraj (2017) mendefinisikan, "*job satisfaction is any combination of psychological, physiological and environmental circumstances that cause a person truthfully say I am satisfied with my job*". Deskripsi tersebut menunjukkan ada berbagai variabel yang mempengaruhi kepuasan kerja. Blum (1968) mengkonseptualisasikan kepuasan kerja sebagai sikap yang dihasilkan dari keseimbangan dan penjumlahan dari banyak suka dan tidak suka yang dialami sehubungan dengan pekerjaan. Selain itu Vrom (1964) mengamati bahwa kepuasan kerja adalah anggapan positif seseorang terhadap semua aspek situasi kerja.

Handoko (2000) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang memiliki anggapan baik atau burknya dari karyawan dalam memandang pekerjaannya. Tangkilisan (2005) kepuasan kerja adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peran atau pekerjaannya dalam organisasi. Kepuasan kerja memberikan kepuasan individu yang mereka dapatkan dari berbagai aspek situasi kerja organisasi tempat mereka bekerja. Dengan demikian, kepuasan kerja menyangkut psikologis individu dalam organisasi yang disebabkan oleh keadaan yang dirasakan dari lingkungannya.

2.2.1. Teori Kepuasan Kerja

Khan et al (2014) mendefinisikan teori adalah struktur konsep dan prinsip fundamental di mana pengetahuan masuk sebuah bidang diatur. Prinsip dianggap sebagai kebenaran fundamental yang dapat digunakan menggambarkan dan memprediksi hasil variabel tertentu dalam situasi tertentu (Koontz & O'Donnell, 1972: 92). Khan et al (2014) mengemukakan bahwa terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja yang di kemukakan oleh para ahli, teori kepuasan kerja dapat di bagi menjadi 5 utama adalah :

1. Teori motivasi atau kepuasan (*motivation and satisfaction theory*)

Marshlow (1943)

Hierarki kebutuhan Maslow adalah teori motivasi dan kepuasan yang paling banyak disebutkan untuk memanfaatkan terutama pada psikologi humanistik dan pengalaman klinis, Abraham Maslow mendalilkan bahwa kebutuhan motivasi individu dapat diatur dalam hierarki. Begitu tingkat kebutuhan tertentu terpenuhi, hal itu tidak lagi membantu memotivasi. Teori hierarki kebutuhan Maslow adalah teori motivasi pertama yang benar-benar meletakkan dasar untuk 'teori kepuasan kerja'. Teori ini berfungsi sebagai dasar yang baik dari mana peneliti awal dapat mengembangkan teori kepuasan kerja.

2. Teori dua faktor (*Two facto theory*) dari Herzberg (1959)

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan teori ini menjelaskan kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Pegawai merasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan itu bukan merupakan suatu sifat yang berkelanjutan. Sehingga teori ini merumuskan karakteristik

pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*.

3. Teori X & Y (*X & Y theory*) Douglas Mc Gregor (1960)

Teori Mc Gregor mengasumsikan bahwa ada beberapa pandangan yang dilakukan dalam sikap karyawan terhadap pekerjaannya, Gregor membaginya menjadi dua asumsi dimana X memiliki karakteristik cenderung patuh terhadap atasan dan Y cenderung mengabaikan.

4. Teori kebutuhan dan pencapaian (*needs and achievement theories*) David McClelland (1961)

Teori ini menekankan pada mode pencapaian dengan demikian, dikenal juga sebagai teori prestasi namun model mencakup tiga kebutuhan atau motif yang saling terkait yaitu pencapaian, kekuatan dan afiliasi. McClelland berpendapat bahwa beberapa orang memiliki dorongan kuat untuk sukses. Mereka berjuang untuk pencapaian pribadi daripada penghargaan atas kesuksesan itu sendiri. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien daripada yang telah dilakukan sebelumnya sehingga mereka lebih menyukai pekerjaan yang menantang.

5. Teori keadilan (*Equity theory*) Adams (1963)

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Sehingga menghasilkan komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

2.2.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja karyawan ditentukan oleh adanya kepuasan kerja dan tidak adanya ketidakpuasan kerja. Ketidakpuasan kerja dan kesenangan kerja dianggap sebagai unsur penting kepuasan kerja (Kapur. R, 2018). Perilaku seorang karyawan dipengaruhi oleh sikap dan nilai-nilainya. Seorang karyawan yang senang dan ceria di tempat kerja selalu merasa puas dengan pekerjaannya dan hal ini meningkatkan kualitas pekerjaannya. Kepuasan kerja menguntungkan organisasi dalam berbagai cara. Menurut Kapur. R (2018) bahwa faktor utama yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja terdiri dari lima bagian yaitu:

1. Keamanan pekerjaan (*job security*)

Penting bagi seseorang untuk merasa aman dan terjamin dalam lingkungan kerja. Aspek-aspek seperti kerentanan, kelemahan dan ketidakberdayaan tidak menimbulkan kepuasan kerja. Keamanan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti, komunikasi yang efektif dan syarat dan ketentuan yang baik dengan atasan dan bawahan, kondisi lingkungan kerja yang aman, kondisi mesin yang aman, peralatan dan perangkat lain yang digunakan individu untuk produksi dan manufaktur, tersedianya insentif dan tunjangan serta gaji yang baik sesuai dengan pelaksanaan tugas pekerjaannya.

2. Manajemen individu (*individual management*)

Manajemen individu merupakan pencapaian tujuan dan sasaran, organisasi menciptakan suasana kepastian dan dukungan bagi karyawannya melalui kebijakan yang memfasilitasi kepuasan karyawan. Kepuasan sumber daya

manusia menjalin hubungan dekat dengan karyawan yang sangat termotivasi.

3. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi didefinisikan sebagai tunjangan yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan karyawan terhadap perusahaan. Kompensasi dan tunjangan moneter dianggap sebagai bidang yang paling penting di mana karyawan bekerja, ketika mereka merasa gaji dan tunjangan mereka cukup untuk menopang kehidupan karyawan, maka mereka merasa puas dengan pekerjaannya.

4. Dukungan supervisi (*supervision support*)

Karyawan membutuhkan bimbingan dalam organisasi, arahan dan manajemen dari supervisor. Dukungan supervisor merupakan salah satu faktor penting bagi retensi karyawan dan dapat melaksanakan tugas dengan baik dalam menjalankan tugasnya. Ketika karyawan merasa bahwa mereka menerima dukungan, perhatian dan bantuan dari atasan mereka, mereka mengembangkan sudut pandang bahwa mereka dihargai, didengarkan dan diperhatikan, oleh karena itu, mereka merasa puas dengan pekerjaan mereka.

5. Karakteristik pekerjaan (*Job characteristic*)

Ada karakteristik tertentu yang perlu menjadi pertimbangan, ketika karyawan perlu mengembangkan sikap kepuasan kerja. Ini termasuk, variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik; karakteristik pekerjaan ini memiliki pengaruh pada tiga keadaan psikologis

kritis, yaitu pengalaman kebermaknaan, tanggung jawab yang dialami atas hasil, dan pengetahuan untuk hasil aktual.

2.2.3. Pengukuran Kepuasan Kerja

Beer et al. (1985) dengan ringkas menyatakan bahwa organisasi harus memberi penghargaan kepada karyawan karena sebagai imbalannya mereka mencari jenis perilaku tertentu, mereka membutuhkan individu yang kompeten yang setuju untuk bekerja dengan tingkat kinerja dan loyalitas yang tinggi. Pegawai berhak menerima imbalan atas komitmen mereka, mengharapkan imbalan ekstrinsik tertentu dalam bentuk promosi, gaji, tunjangan pinggiran, bonus, atau opsi saham. Individu juga mencari penghargaan intrinsik seperti perasaan kompetensi, tanggung jawab, prestasi, pertumbuhan pribadi, dan kontribusi yang berarti.

Kapur, R (2018) menyatakan ada lima aspek utama yang mengukur kepuasan kerja yaitu gaji, rekan kerja, promosi, pengawasan, dan sifat pekerjaan. Individu mampu mengukur kepuasan kerja berdasarkan kelima faktor tersebut, jika kelima faktor tersebut sesuai, maka individu akan mengukur kepuasan kerja dalam skala tinggi dan jika kelima faktor tersebut rendah maka individu akan mengukur kepuasan kerja. *Minnesota Satisfaction Questionnaire* juga dirancang untuk mengukur kepuasan kerja karyawan. Ini mengandung tiga skala, timbangan ini adalah kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan umum (Unutmaz, 2014).

Teknik MSQ *Minnesota Satisfaction Questionnaire* dirancang oleh Weiss, Dawis, Loftquist & England (1967) yang banyak digunakan oleh peneliti dimanapun menjadi salah satu alat ukur kepuasan kerja yang sudah teruji validitas dan reliabilitas serta menghasilkan data yang signifikan. MSQ merupakan alat ukur

yang dirancang untuk meneliti tingkat kepuasan kerja, memuat segala unsur unsur terkategori dalam unsur kepuasan dan ketidakpuasan.

2.2.4. Indikator Kepuasan Kerja

Penilaian kepuasan terhadap pekerjaan dinilai suatu hal yang sangat kompleks. Setiap karyawan memiliki ketertarikan dan pencapaian berbeda, sehingga membutuhkan pemahaman yang mendalam terhadap penilaian kepuasan kerja. Salah satu ukuran penilaian kepuasan kerja menggunakan teknik MSQ. Pada penelitian tentang kepuasan kerja metode MSQ yang banyak digunakan, dikembangkan oleh Weiss, England, Davis, dan Lofquist (1967) terdapat 20 pernyataan yang mewakili 100 pernyataan versi panjang. komponen yang menjadi penilaian dalam teknik tersebut. Dari 20 item tersebut dibedakan menjadi dua kelompok besar, yaitu Kepuasan Kerja Intrinsik dan Kepuasan Kerja Ektrinsik (Marthins & Proenca, 2014).

1. Kepuasan Kerja Intrinsik

Kepuasan intrinsic mengacu pada sifat pekerjaan yang bagaimana perasaan karyawan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan. Berikut ini adalah item yang termasuk dalam kepausan kerja intrinsik :

a. Ability utilization

Berkesempatan untuk bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Achivement

Pencapaian terhadap prestasi yang didapat dari pekerjaannya

c. *Activity*

Kesibukan dari kegiatan kerja yang dilakukan sehari-hari

d. *Advancement*

Kesempatan untuk kemajuan dalam keahlian dan keterampilan kerja.

e. *Authority*

Kesempatan menggunakan wewenang yang dimiliki terhadap orang lain (rekan kerja)

f. *Company policies and practices*

Kebijakan (aturan) perusahaan yang diterapkan

g. *Creativity*

Kesempatan untuk dapat berkreasi pada pekerjaan yang dilakukan

h. *Independence*

Kesempatan untuk mandiri dalam menyelesaikan pekerjaan

i. *Moral values*

Dapat melakukan hal-hal pekerjaan yang tidak bertentangan dengan hati nurani

j. *Recognition*

Pujian yang didapat setelah melaksanakan pekerjaan

k. *Responsibility*

Kebebasan untuk menggunakan penilaian pribadi dalam bekerja

l. *Security*

Pekerjaan memberikan rasa aman (ketetapan) dalam hal kepegawaian (pekerjaan yang tetap)

m. Variety

Kesempatan untuk melakukan hal berbeda dari waktu ke waktu.

2. Kepuasan kerja Ekstrinsik

Kemampuan kerja ekstrinsik merupakan aspek lain dari suatu pekerjaan seperti tunjangan dan gaji. Berikut ini adalah item yang termasuk dalam kepuasan kerja ekstrinsik:

a. Compensation

Gaji yang diterima sesuai dengan beban kerja yang dilakukan

b. Co-worker

Hubungan berinteraksi dengan sesama rekan kerja

c. Social service

Kesempatan untuk melakukan sesuatu untuk orang lain

d. Social status

Kesempatan untuk dapat menjadi “seseorang” di dalam lingkungan kerja

e. Supervision-Human relations

Cara atasan menanggapi keluhan karyawan

f. Supervision-technical

Kemampuan atasan dalam mengambil keputusan

g. Working condition

Kondisi lingkungan kerja, seperti ketersediaan ruangan dan peralatan kerja dari perusahaan.

Luthans (2006) membagi menjadi lima komponen indikator sehingga menjadi patokan penting terkait gambaran kepuasan karyawan dalam pekerjaannya (*affection responses*). Kelima indikator tersebut yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work its self*)

Pekerjaan itu sendiri merupakan pekerjaan yang memiliki tugas yang menarik, memberikan kesempatan untuk belajar atau mengembangkan keahlian dan kesempatan untuk mengemban tanggung jawab.

2. Gaji (*Pay*)

Gaji adalah Sejumlah upah atau penghasilan yang diterima dengan tingkatan yang dianggap pantas jika dibandingkan dengan karyawan lain dalam satu organisasi. gaji memenuhi berbagai harapan tenaga kerja, disamping uang merupakan simbol pencapaian, keberhasilan, dan pengakuan penghargaan perusahaan atas kontribusi karyawan. Yang terpenting adalah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil.

3. Kesempatan Promosi (*promotion opportunities*)

Kesempatan promosi merupakan kesempatan yang dimiliki karyawan untuk maju atau berkembang dalam organisasi. lingkungan kerja yang positif dan memberikan kesempatan untuk mengembangkan kapasitas intelektual dan keahlian dasar menjadi hal yang lebih penting dibanding kesempatan promosi (Luthans, 2006). Sejalan dengan itu, walaupun Robbins dan Judge (2008) turut mengungkapkan bahwa kesempatan promosi menjadi salah satu faktor kepuasan kerja, namun merupakan salah satu faktor kepuasan kerja yang kerap tidak terpenuhi.

4. Pengawasan (*Supervision*)

Pengawasan merupakan kemampuan atasan untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku pada karyawan. Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja, berpartisipasi dan mempengaruhi. Misalnya jika pekerjaan yang menantang penting bagi tenaga kerja, maka atasan membantu memberikan pekerjaan yang menantang. atasan mengizinkan karyawan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait tugas kerjanya.

5. Rekan kerja (*Co-Workers*)

Dukungan rekan kerja baik merupakan dukungan yang memberikan rasa kenyamanan, saran masukan, dan memberikan bantuan bagi anggota kelompok atau dukungan sosial menjadi prediktor utama kepuasan kerja dan menurunkan turnover karyawan (Noe et al, 2010). Kelompok kerja yang baik dan efektif membuat pekerjaan menjadi lebih menyenangkan (Luthans, 2006).

Indikator kepuasan kerja dari penelitian ini menggunakan model yang digunakan oleh yang diadopsi dari model pengukuran Weiss et al (1967) dalam (Marthins & Proenca, 2014) terdapat 20 komponen yang mewakili dari kedua indikator intrinsik dan ekstrinsik.

2.3. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Katz (1964) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku yang inovatif dan spontan. Johns (1996) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela (*extra role behaviour*) yang tidak ada dalam deskripsi pekerjaan, perilaku spontan karyawan tanpa ada nasihat atau perintah seseorang yang bersifat membantu. Perilaku spontan dan sukarela ini seringkali tidak dinilai oleh manajemen. Dengan kata lain, perilaku tersebut tidak dihargai. Meski begitu, pelakunya tetap taat pada prinsip perilaku.

Riso & Hudson (2000) konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat dijelaskan dengan menggunakan konsep kepribadian Enneagram. Perilaku ini sangat mendukung iklim organisasi dalam mencapai tujuannya. Dapat dibayangkan jika sebagian besar anggota organisasi memiliki pegawai OCB yang tinggi maka akan berimplikasi positif terhadap kinerja perusahaan. Mcshane et al (2010) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu berbagai bentuk kerjasama dan menolong kepada orang lain yang mendukung konteks sosial dan psikologis organisasi serta pelaksanaan tugas.

Organ (1988) mengemukakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Hannam, R dan Jimmieson, N (2004) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah

perilaku di tempat kerja yang melebihi persyaratan kerja atau melampaui panggilan tugas.

2.3.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Jahangir, Akbar, & Haq (2004) mengemukakan ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi OCB, yaitu :

1. Kepuasan kerja dan komitmen Organisasi

Karyawan yang puas memiliki kemungkinan untuk berbicara positif mengenai organisasinya, membantu teman kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki hubungan yang sangat positif berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

2. Presepsi peran

Presepsi peran individu dalam organisasi baik atau buruknya dapat berdampak kepada sikap yang dimunculkan.

3. Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan yang ada pada organisasi yang berdampak pada peningkatan kualitas pekerjaan dan dapat memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan serta meningkatkan komitmen organisasi dapat berpengaruh antesenden *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

4. Presepsi keadilan

Adanya sebuah presepsi yang muncul pada diri karyawan mampu memicu munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Presepsi yang positif berasal dari kepemimpinan yang dilakukan pada perusahaan dan mampu meningkatkan ketertarikan bagi karyawan.

5. Disposisi individu

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dikonseptualisasikan sebagai serangkaian perilaku yang terutama dipengaruhi oleh persepsi tempat kerja (bukan oleh ciri-ciri pribadi abadi) mungkin menjadi alasan mengapa ukuran kepribadian belum banyak diterapkan dalam penelitian dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Meskipun demikian, kepribadian mungkin saja ukuran penting untuk mengontrolnya mempengaruhi perilaku atau untuk menyelidiki apapun efek moderasi yang mungkin dimilikinya.

6. Motivasi

Seseorang yang memunculkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam lingkungan organisasi dapat menimbulkan motivasi tersendiri, karna motivasi mampu hadir di dalam maupaun diluar faktor yang ada.

7. Usia

Pengaruh usia sangat berpengaruh dalam peningkatan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal tersebut di pengaruhi oleh jenis usia tua atau muda. usia muda lebih cenderung bersemangat dalam melakukan aktivitas namun untuk tingkat kerelaan sedikit menurun, sedangkan usia muda cenderung dengan kondisi fisik yang menurun namun kerelaan dalam melakukan sesuatu sangat berperan penting.

2.3.2. Indikator Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organ (1988) dalam Podsakoff et al (1990) menjelaskan terdapat lima komponen indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* OCB, yaitu:

1. *Altruism (helping)*

Suatu kondisi yang terjadi ketika seorang karyawan memberikan pertolongan kepada karyawan lain untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaannya dalam keadaan tertentu atau tidak seperti biasanya, misalnya membantu pekerjaan karyawan lain yang belum menyelesaikan pekerjaannya. Adapun pernyataan yang mewakili adalah

- a. Membantu rekan yang sedang tidak hadir
- b. Membantu rekan yang memiliki tugas yang berat
- c. Membantu karyawan baru walaupun tidak diwajibkan
- d. Dengan sukarela membantu rekan kerja yang memiliki masalah pekerjaan
- e. Selalu siap memberi bantuan untuk siapapun

2. *Courtesy*

Perilaku yang dimunculkan untuk membantu rekan kerja agar supaya tidak timbul suatu permasalahan baru atau langkah langkan untuk meredakan atau mengurangi berkembangnya suatu masalah. *Courtesy* merujuk pada menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, guna menghindari suatu permasalahan yang mungkin bisa terjadi. Adapun pernyataan yang digunakan sebagai berikut :

- a. Mengambil langkah untuk mencegah terjadinya masalah dengan rekan

- b. Merupakan orang yang peduli dengan dampak atas perilakunya terhadap pekerjaan orang lain
- c. Tidak menyalahgunakan hak orang lain
- d. Mencoba tidak memberikan maslaah untuk rekan
- e. Memerhitungkan dampak atas tindakan yang dilakukan terhadap rekan

3. *Sportmanship*

Suatu sikap yang menekankan pada aspek aspek positif organisasi daripada aspek negatif. Memberikan rasa toleransi terhadap gangguan gangguan pada pekerjaan, karyawan yang memunculkan rasa sportifitas dalam melaksakana pekerjaan tanpa adanya rasa ketidakterimaan atau keluhan. Adapun pernyataan yang digunakan:

- a. Menghabiskan waktu untuk mengeluh hal sepele
- b. Focus dengna apa yang dibandingkan dengan sisi positifnya
- c. Cenderung membesarkan masalah kecil
- d. Selalu menemukan kesalahan di dalam organisasi
- e. Merupakan tipe orang yang sering melempar isu untuk mendapatkan perhatian

4. *Civic Virtue*

Tindakan yang dilakukan untuk ambil bagian mendukung fungsi-fungsi administrasi organisasi. Terjadi partisipasi yang aktif yang ditunjukkan oleh keryawan atas dasar hubungan keorganisasian. Adapun pernyataan yang digunakan adalah:

- a. Menghadiri pertemuan yang di berikan organisasi

- b. Menghadiri pertemuan dengan membawa nama baik perusahaan walau tidak diwajibkan
- c. Mengikuti segala perubahan dalam organisasi
- d. Memperhatikan informasi dan pesan dari perusahaan

5. *Conscientiousness*

Dedikasi untuk bekerja dan keinginan untuk melampaui persyaratan formal, dalam hal ketepatan waktu atau konservasi sumber daya (misalnya bekerja sepanjang hari atau mempertahankan aturan organisasi). Adapun pernyataan yang dipergunakan ialah:

- a. Kehadiran kerja dia atas standard
- b. Tidak mengambil waktu istirahat tambahan
- c. Memilih peraturan dan regulasi perusahaan walalu tanpa pengawasan
- d. Salah satu karyawan paling teliti
- e. Percaya bahwa apa yang diusahakan akan mendapatkan hasil yang sepadan

2.3.3. Pengukuran Organizational Citizenship Behavior

Studi pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada penelitian ini dengan menggunakan alat ukur yang dikembangkan oleh beberapa peneliti terutama yang dikembangkan oleh Podsakoff et al (1990). Dengan mengacu pada dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, and civic virtue*. Dengan memiliki 24 item untuk menghitung OCB secara keseluruhan. Podsakoff et al (2006) memiliki pandangan dalam penerapan bentuk penelitian dengan

mempertimbangkan konteks budaya menyuarakan konstruksi perilaku kewarganegaraan organisasi, dari 24 item skala pengukuran uji coba termasuk uji reliabilitas awal yang dilakukan pada 15% ukuran sampel total.

Pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior* OCB pada penelitian ini mengadopsi teori yang dikemukakan oleh Podsakoff et al (2006) yang terdiri dari lima indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu: *altruism, conscientiousness, sportmanship, courtesy, and civic virtue*.

2.4. Pengertian Komitmen Organisasi

Kreitner dan Kinicki (2014) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat seseorang mengenal sebuah organisasi dan tujuan-tujuannya. Robbins dan Judge (2016) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai tingkat seseorang mampu mengidentifikasi komitmen organisasi sebagai tingkat seorang pegawai memahami secara mendalam organisasi tempat bekerjanya, dan memiliki harapan yang tinggi untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasinya.

Mowday, Steers, & Porter (1979) dalam Al jabri (2019) mendefinisikan bahwa “*The relative strength of an individual’s identification with and involvement in a particular organization*”. Hal tersebut memiliki pengertian bahwa terdapat kekuatan yang relatif dimunculkan oleh individu dalam keterlibatan di sebuah organisasi tertentu. Mowday et al. (1979) menjelaskan lebih lanjut termasuk kesediaan individu untuk memberikan segenap kemampuan atas nama dan keinginan untuk tetap berada dalam organisasi.

Mayer dan Allen (1990) dan Mathieu dan Zajac (1990) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis atau ikatan yang masing-masing menghubungkan individu dengan organisasi. Selain itu Porter et al (1974) menegaskan bahwa komitmen organisasi menggambarkan komitmen karyawan terhadap organisasi, serta identifikasi karyawan dengan nilai dan tujuan organisasi.

2.4.1. Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Sopiah (2008) komitmen organisasi merupakan sikap yang tidak dapat terjadi secara singkat, melainkan terdapat proses serta tahapan yang cukup panjang. Davis (1997) dalam Sopiah (2008) terdapat empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi yaitu:

1. Faktor personal

Faktor personal mencakup usia, masa jabatan, kepribadian, jenis kelamin, tingkat pendidikan, dan lain-lain.

2. Karakteristik struktur

Karakteristik struktur mencakup derajat formalisasi, ukuran organisasi, bentuk model organisasi seperti sistem sentralisasi dan desentralisasi, partisipasi serikat pekerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi, dan tingkat pengendalian karyawan.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja karyawan berpengaruh terhadap kelekatan psikologis pada organisasi. Karyawan yang bekerja lebih lama cenderung memiliki tingkat komitmen yang lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan baru.

4. Karakteristik pekerjaan

Karakteristik pekerjaan mencakup tantangan pekerjaan, kejelasan serta keselarasan peran, konflik peran pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

Agustia (2018) membagi faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi menjadi dua segi objektif yang berbeda yaitu:

1. Faktor yang berasal dari pimpinan organisasi

a. *Role ambiguity* (peran ambiguitas)

Peran kerja penting dalam suatu organisasi untuk memiliki sebuah pandangan yang jelas tentang siapa yang mengerjakan tugas tertentu. Faktor ini memainkan faktor kuat dalam komitmen afektif. Ketika seseorang memiliki peran kerja yang jelas maka komitmen yang secara alamiah berasal dari orang tersebut akan semakin tinggi. Sedangkan bila peran pekerjaan tidak jelas dan bertentangan maka komitmen terhadap organisasi akan menjadi lebih rendah.

b. *Job control* (kontrol pekerjaan)

Pengendalian pekerjaan salah satu faktor penting dalam rangka meningkatkan kesehatan dan kenyamanan pekerja di tempat kerja. Kontrol pekerjaan terdiri dari sejauh mana individu berpartisipasi dalam pekerjaan serta seberapa banyak otonomi yang diberikan kepada individu atas proses pengambilan keputusan.

c. *Job insecurity* (pekerjaan yang terkendali)

Seperti halnya kontrol pekerjaan, ketidakamanan kerja akan memprediksi tingkat komitmen yang ditunjukkan oleh seorang pekerja dalam suatu

organisasi. Ketidakamanan pekerjaan adalah didefinisikan sebagai perasaan bahwa seseorang dapat kehilangan pekerjaan saat ini (De Witte, 1999).

d. Career advancement

Kemajuan karir penting bagi karyawan untuk merencanakan karirnya. Memiliki kemajuan karir yang jelas dan dukungan penuh dari pimpinan akan membantu karyawan mencapai karir yang diinginkan atau karir yang tertinggi.

e. Performance appraisal

Penilaian kinerja merupakan salah satu praktik manajemen sumber daya manusia yang mengevaluasi kinerja karyawan. Pimpinan menggunakan penilaian kinerja guna mengetahui tingkat keseriusan pegawai dalam menjalankan tugas atau pekerjaan di organisasi.

f. Positive team experience

Anggota tim merasa terikat serta lebih memilih untuk tinggal lebih lama dalam organisasi jika mereka merasa positif dengan tim dan mengalami kerja tim yang baik, oleh karena itu pengalaman tim yang positif memengaruhi tingkat komitmen dalam organisasi.

g. Management support and atmosphere

Selain mendapat dukungan penuh dari manajemen, suasana kerja juga berpotensi untuk memprediksi tingkat komitmen karyawan melalui iklim psikologis yang dipersepsikan oleh pekerja sebagai lingkungan kerja yang positif.

2. Faktor yang berasal dari pegawai

a. *Locus of control*

Locus of control didefinisikan sebagai ketika seseorang percaya bahwa dia memiliki kendali atas apa yang terjadi pada hidupnya. *Locus of control* dibagi menjadi eksternal dan internal. Pengendalian eksternal artinya apa yang terjadi dalam kehidupan seseorang dipengaruhi oleh kekuatan luar, sedangkan pengendalian internal berarti dia yang memiliki kendali atas peristiwa dan akibatnya.

b. *Age and tenure in organization*

usia dan masa kerja dapat mempengaruhi komitmen organisasi dalam tiga komponen komitmen, komponen kontinuitas yang mana memiliki pengaruh tertinggi.

c. *Culture*

Budaya juga memainkan peran penting dalam memprediksi tingkat komitmen yang dimiliki seseorang terhadap organisasi.

d. *Task self-efficacy*

Efikasi diri tugas digambarkan sebagai kepercayaan diri yang ditunjukkan oleh seseorang dalam menyelesaikan tugas yang diberikan. Penilaian diri dapat mencerminkan keyakinan individu dalam bekerja sehingga merasa puas dan menumbuhkan rasa komitmen yang tinggi.

e. *Job satisfaction*

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor kuat dalam memprediksi komitmen di tempat kerja karena terkait dengan peningkatan prestasi kerja, rendahnya tingkat ketidakhadiran, dan pergantian karyawan.

f. Employee engagement

Keterikatan pegawai mencerminkan bagaimana banyak perhatian seorang individu dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Bila pegawai memiliki ketertarikan yang tinggi terhadap pekerjaan maka memunculkan komitmen yang tinggi.

2.4.2. Indikator Komitmen Organisasi

Allen dan Meyer mengembangkan model tiga komponen komitmen organisasi yang terdiri dari tiga dimensi komitmen yaitu; komitmen afektif, komitmen kontinyu, dan komitmen normatif (Kell, 2013). Meyer dan Allen (1991) dalam Kreitner dan Kinicki (2014) mengemukakan tiga model komponen dari komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif mengacu pada keterikatan emosional karyawan, identifikasi dengan, dan keterlibatan dalam organisasi. Oleh karena itu, karyawan dengan keterikatan emosional yang kuat dan tingkat identifikasi dan keterlibatan yang tinggi dalam organisasi akan cenderung tetap bersama organisasi bukan karena mereka harus atau seharusnya tetapi karena mereka menginginkannya. Berikut pernyataan yang mewakili dari komitmen afektif:

- a. Rasa nyaman terhadap organisasi
- b. Rasa memiliki terhadap organisasi
- c. Kebanggaan menjadi bagian organisasi
- d. Masalah organisasi adalah masalah karyawan
- e. Senang berkarir sepanjang hidup dalam organisasi
- f. Mempunyai rasa suka dan duka dalam organisasi

2. Komitmen Berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan mengacu pada sejauh mana karyawan merasa berkomitmen terhadap organisasi karena nilai ekonomi jika keluar dari organisasi. Berlawanan dengan komitmen afektif, karyawan yang merasa kebutuhan ekonominya belum tercukupi akan tetap bersama organisasi karena mereka perlu dan bukan karena mereka ingin meninggalkannya. pernyataan yang mewakili komitmen berkelanjutan adalah:

- a. Tetap tinggal di organisasi karena kebutuhan gaji
- b. Tetap tinggal di organisasi karena keuntungan yang didapat
- c. Ingin bertahan karena tidak menemukan pekerjaan lain
- d. Merasa berat meninggalkan organisasi meskipun sangat ingin keluar

3. Komitmen Normatif

Komitmen normative berkaitan dengan Keyakinan karyawan atas tanggung jawab untuk tetap loyal dan tinggal disuatu organisasi. Hal ini berdasarkan adanya kewajiban moral, dimana karyawan akan merasa tidak nyaman dan bersalah jika tidak memberi kontribusi atas apa yang telah diberikan oleh organisasi. Pernyataan yang mewakili dari komitmen normatif adalah:

- a. Keadaan dalam diri karyawan bahwa komitmen adalah hal yang harus dilakukan
- b. Tidak ingin meninggalkan organisasi karena merasa adanya rasa tanggung jawab yang tinggi dalam organisasi
- c. Tidak ingin meninggalkan organisasi karena ingin menghabiskan sisa karir dalam organisasi
- d. Keyakinan terhadap organisasi

Penelitian ini menggunakan konsep teori yang diadopsi oleh Meyer and Allen (1990) untuk mengukur tingkat komitmen organisasi pada karyawan. Indikator yang dimunculkan dari model komponen komitmen organisasi terdiri dari tiga yaitu Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, Komitmen Normatif.

2.5. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang relevan dapat digunakan sebagai landasan penyusunan hipotesis, serta pembahasan yang dapat digunakan dalam penelitian ini. Penelitian ini mencantumkan beberapa penelitian terdahulu yang relevan untuk dijadikan bahan kajian, dan dijabarkan melalui tabel berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

NO	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Deskripsi hasil penelitian
1	Schappe.S.P, (1998)	<i>The Influence on Job satisfaction, Organization Commitment, and Fairness preception on Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Job Satisfaction</i> <i>Organization Commitment</i> <i>Fairness preception</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Temuan utama dari penelitian ini adalah bahwa meskipun kemampuan prediksi kepuasan kerja, persepsi keadilan prosedural, dan komitmen organisasi ketika diambil sendiri, hanya komitmen organisasi yang muncul sebagai prediktor signifikan dari OCB. Melalui pertimbangan pengaruh simultan ketiga variabel

NO	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Deskripsi hasil penelitian
				tersebut terhadap OCB, sifat hubungan antar variabel menjadi lebih jelas. Penelitian OCB di masa depan harus terus menjelaskan hubungan sikap karyawan dengan perilaku kewarganegaraan organisasi.
<p>Artikel ini menjelaskan adanya pengaruh yang terjadi antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, persepsi keadilan terhadap organizational citizenship behavior, dari hasil penelitian yang dilakukan terdapat predictor yang paling jelas berpengaruh yaitu komitmen organisasi terhadap OCB. Olehkarena itu penulis menganggap keterlibatan salah satu variabel sangat berpengaruh terhadap penelitian ini.</p>				
2	Erturk.A, Yilmaz.C, Ceylan.A, (2004).	<i>Promoting Organizational Citizenship Behaviors : Relative effect of job satis faction, Organizational commitment, and percived managerial fairness</i>	<i>Organizational Citizenship Behavior scale (Smith, et al 1983)</i> Komitmen Organizational (Mowday, et al, 1979) Kepuasan Kerja (Brayfield dan Rothe, 1951)	Berdasarkan hasil analisis yang dikemukakan oleh peneliti dapat diketahui bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Temuan lain menyatakan bahwa kepuasan kerja berdampak positif juga terhadap OCB.
<p>Artikel diatas memberikan penjelasan mengenai sebuah promosi pada organizational citizenship behavior berengaruh pada kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan keadilan managerial dalam penelitian tersebut menunjukkan pengaruh positif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB sehingga membuat kondisi managerial menjadi baik. Dianggap relevan karna memiliki kesamaan variable dalam penelitian ini.</p>				

NO	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Deskripsi hasil penelitian
3	Hassanreza zeinabadi (2010)	<i>Job satisfaction and orgnizational commitment as antecendents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teacher</i>	<i>Job Satisfaction</i> (Weiss, et al, 1967) <i>Organizational Commitment</i> (Mayer et al, 1991) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 1988)	Hasil penelitian ini memiliki beberpaa implikasi bagi kepala sekolah dan peneliti selanjutnya Temuan saat ini menunjukkan bahwa kepala sekolah harus menekankan pada kepuasan kerja intrinsik guru untuk mempromosikan komitmen nilai dan OCB mereka. Mereka harus memberikan penghargaan intrinsik (misalnya, kebermaknaan pekerjaan, tanggung jawab pekerjaan dan tantangan pekerjaan) dan berusaha untuk meningkatkan rasa kepuasan intrinsik guru, daripada menawarkan penghargaan ekstrinsik.
Artikel ini menjelaskan bahawa kepuasan kerja menjadi variable anteseden dari OCB, penulis mencantumkan penelitian ini karena berkaitan dengan hubungan yang terjadi antara variabel komitmen organisasi dengan OCB sehingga menghasilkan tingkat kepuasan intrinsik pada pegawai di suatu institusi.				
4	Sesen. H, & Basim. H,N, (2012)	<i>Impact of satisfaction and commitment on teachers organizational citizenship</i>	<i>Job satisfaction</i> (Brewer, 1998) <i>Organizational Citizenship</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan sekolah berpengaruh signifikan terhadap OCB guru. Di luar

NO	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Deskripsi hasil penelitian
			<i>Behavior</i> (Organ, 1988) <i>Organizational Commitment</i> (Mayer & Allen, 1991)	peran menjadi semakin penting untuk menjadi efektif di sekolah, dan pemimpin sekolah perlu menciptakan lingkungan sekolah yang mempromosikan OCB. Dalam transisi melalui sekolah dan sistem pendidikan, jika guru membatasi kontribusinya ke sekolah pada deskripsi pekerjaan, sekolah tidak akan dapat mencapai tujuannya.
Artikel ini menguji model mediasi, menemukan dukungannya, dan menunjukkan hubungan penting antara kepuasan kerja, keterlibatan organisasi, dan OCB dalam konteks pendidikan, penelitian ini mempelajari kepuasan kerja dan keterlibatan sekolah dengan guru. Komitmen organisasi memiliki hubungan positif terhadap Organizational citizenship Behavior, serta kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi.				
5	Qamar.N, (2012)	<i>Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Job satisfaction</i> (Locke, 1976) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 1980) <i>Organizational Commitment</i> (Mayer & Allen, 1991)	Hasil dan analisis menyimpulkan bahwa kepuasan kerja dan keterlibatan organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Semua aspek OCB berhubungan positif dan signifikan satu sama lain dan dengan kepuasan kerja dan keterlibatan organisasi.

NO	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Deskripsi hasil penelitian
<p>Artikel ini memberikan penjelasan bahwa antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi, komitmen organisasi tampaknya lebih kuat terkait dengan OCB. Kepuasan kerja memiliki hubungan positif sedang dengan OCB. Dimensi OCB dan kepuasan kerja memiliki hubungan paling kuat dengan kehati-hatian sedangkan komitmen organisasi dengan altruisme dan kesopanan. Mengambil gender sebagai variabel moderating, analisis lebih dekat menunjukkan bahwa gender tidak signifikan terkait dengan OCB.</p>				
6	Ortiz.M.Z, Rosario.E, Marques.E, & Gruneiro.C.P, (2014)	<i>Relationship Between Organizational Commitments And Organizational Citizenship Behaviour In A Sample Of Private Banking Employees</i>	<i>Organizational Commitment</i> (Mayer and Allen, 1991) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), (Organ, 1994)	<p>Temuan ini membuktikan bahwa organisasi, yang merekrut, menarik dan mempertahankan karyawan yang berkomitmen berhasil, dengan persepsi keadilan organisasi yang tinggi, kepuasan dan menghasilkan kinerja kerja, tidak diragukan lagi, menunjukkan perilaku kewarganegaraan organisasi. Karyawan mereka mungkin lebih cenderung untuk mempertahankan kinerja tinggi secara konsisten, meningkatkan daya saing dan produktivitas, dan tindakan karyawan dapat mengakibatkan profitabilitas yang lebih tinggi bagi organisasi.</p>

NO	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Deskripsi hasil penelitian
<p>Artikel ini menghasilkan penelitian dengan pengaruh antara komitmen organisasi terhadap OCB secara langsung memiliki hasil yang signifikan sehingga pengaruh yang dihasilkan cenderung meningkatkan kapasitas kinerja, meningkatkan daya saing dan produktivitas karyawan.</p>				
7	Chhabra. B & Mohanty, R.P, (2014)	<i>Mediating role of organisation commitment in the relationship between job satisfaction and organisational citizenship behaviour: a study of Indian IT professionals</i>	<p><i>Job satisfaction</i> (Locke, 1976)</p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Organ, 1980)</p> <p><i>Organizational Commitment</i> (Mayer & Allen, 1991)</p>	<p>Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka, supervisor, rekan kerja, gaji, kesempatan promosi dan pekerjaan secara umum akan memiliki komitmen yang lebih afektif terhadap organisasi. Ketika organisasi memberikan pengaturan kerja yang menguntungkan, pemegang pekerjaan melihat ini sebagai penghargaan dan dengan demikian membalas dengan membuat keterikatan emosional dengan organisasi, yang dapat ditunjukkan melalui lebih banyak usaha, kehadiran teratur dan partisipasi yang lebih besar dalam pekerjaan.</p>
<p>Artikel ini menjelaskan sampel beragam karyawan dari berbagai perusahaan IT, menunjukkan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan dimensi yang berbeda dari OCB. Ada juga hubungan positif yang signifikan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Pengaruh komitmen organisasi pada dimensi OCB yang berbeda juga terlihat positif signifikan. Hasilnya menemukan bukti fakta bahwa ada hubungan langsung antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan empat dimensi OCB.</p>				

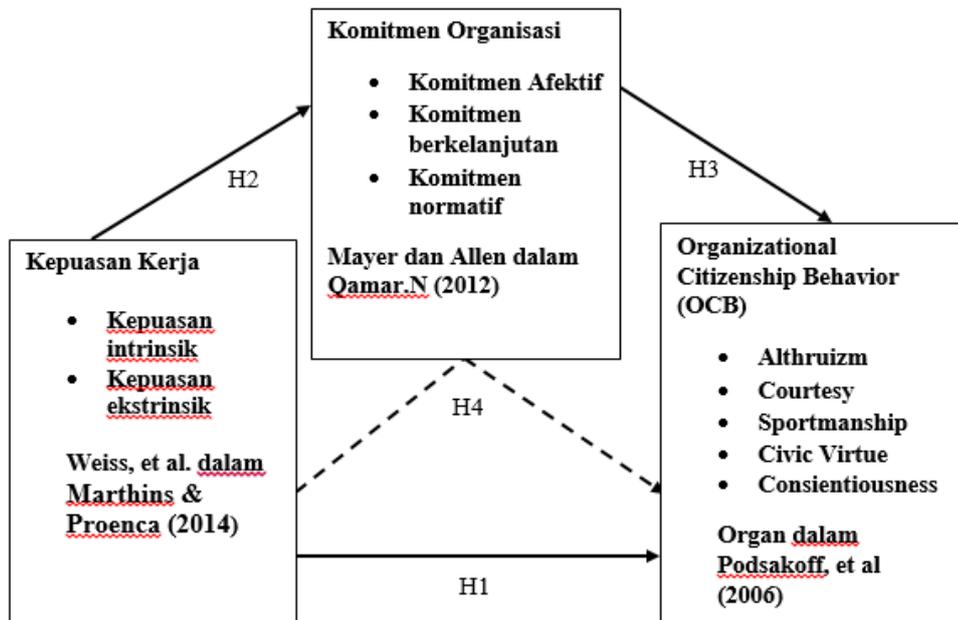
NO	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Deskripsi hasil penelitian
8	Siregar.S, Partono.A, Prasetio (2015)	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan kantor PT PLN (persero) regional Jawa Barat dan Banten.	Kepuasan kerja (Robbins, 1996) komitmen organisasi (Meyer et al, 1991) prilaku OCB (Podsakoff, 2000)	Dari penelitian yang dilakukan menghasilkan kedua variabel sangat berpengaruh terhadap variabel penentu karna pada dasarnya objek penelitian sesuai dengan kondisi yang terjadi dilapangan, karyawan perlu mempertimbangkan sikap OCB dalam keikutsertaan dalam organisasi.
<p>Artikel ini dicantumkan dengan alasan diharapkan mampu memberikan pemahaman mendalam berkaitan tentang pengaruh langsung yang terjadi antara variabel bebas yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap variabel terikat yaitu OCB dengan mengambil pada perusahaan PLN persero, dalam penelitian yang dilakukan menghasilkan pengaruh yang signifikan namun demikian perlu adanya pertimbangan yang baik pada sikap OCB karywan, karna lingkungan organisasi sangat mempengaruhi timbulnya sikap OCB karyawan.</p>				
9	Prasetya, A.P, Yuniarsih, T, Ahman, E, (2017).	<i>Job satisfaction, Organizational Commitment, And Organizational Citizenship Behavior in State- owned Banking</i>	<i>Job satisfaction</i> (Wagner 7 Job satisfaction Hollenbeck, 2010) <i>Organizational Commitement</i> (Mayer and Allen 1993) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Podsakoff, 1999)	kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Tidak mempelajari dimensi OCB secara mendetail, karena pengukuran OCB menggunakan dimensi tertentu tidak memberikan keuntungan yang jelas.

NO	Peneliti	Judul penelitian	Variabel	Deskripsi hasil penelitian
<p>Artikel ini menjelaskan kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi dan OCB dan komitmen organisasi berhubungan positif dengan OCB. Penelitian ini juga menemukan bahwa dalam hal ini komitmen organisasional memediasi hubungan kepuasan kerja dengan OCB. Organisasi yang menginginkan karyawannya mengembangkan OCB yang lebih tinggi, harus fokus pada kebijakan sumber daya manusia yang terkait dengan peningkatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Karyawan yang lebih puas dan lebih berkomitmen cenderung menunjukkan OCB yang lebih tinggi.</p>				
10	Fitrio.T, Apriansyah.R, Utami.S, Yaspita.H, (2019)	<i>The effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment on college indragiri rengat</i>	<i>Job satisfaction</i> (Robbins, 1996) <i>Organizational Commitment</i> (Meyer and Allen 1990) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Podsakoff, 1999)	berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terdapat empat hipotesis yang menjadikan keseluruhan variabel dapat berpengaruh positif, komitmen organisasi dapat memediasi kepuasan kerja terhadap OCB, sikap kepuasan kerja yang ditimbulkan karyawan mampu menumuhkan sikap OCB dan didukung dengan komitmen didalam organisasi.
<p>Artikel ini menjelaskan peran yang dihasilkan melalui sebuah komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB, setiap karyawan mampu memunculkan sikap OCB tergantung dari peran lingkungan organisasi yang memiliki sikap membangun. Adanya artikel ini dapat memberikan gambaran sederhana bagi penulis guna membandingkan penemuan yang terjadi kedepannya apabila objek penelitian berbeda satu dengan yang lain.</p>				

2.6. Kerangka Berfikir

Karyawan merupakan aset sumber daya manusia yang perlu pengembangan serta dukungan dari pimpinan. Karyawan merasa puas dalam bekerja dikarenakan adanya penghargaan yang diterima, sehingga memunculkan sikap kerelaan yang

dilakukan dalam bekerja. Dalam penelitian ini kepuasan kerja sebagai variabel bebas, komitmen organisasi sebagai variabel mediasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat yang secara sistematis dapat digambarkan melalui model dibawah ini:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.7. Hipotesis

Penelitian ini dibuat berdasarkan teori dan pengembangan penelitian terdahulu yang terdiri dari hipotesis kerja dan hipotesis uji, berupa rumusan masalah yang masih harus diuji kebenarannya melalui kumpulan data dan pengujian (Sugiyono, 2013). dapat diuraikan sebagai berikut:

2.7.1. Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Pengaruh antara variabel Kepuasan Kerja dengan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diasumsikan secara logis. Terdapat dukungan substansial pada hubungan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship*

Behavior (OCB). Misalnya, dalam survei terhadap karyawan universitas, Bateman dan Organ (1983) dalam Shcappe.S.P (1998) menemukan hubungan yang signifikan antara ukuran umum kepuasan kerja dan peringkat pengawasan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pola cross-lag dari hubungan antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan aspek tertentu dari kepuasan kerja pada dasarnya menunjukkan hasil yang sama dengan kepuasan secara keseluruhan.

Penelitian Erturk et al, (2004) tentang kepuasan kerja memberikan hubungan yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pegawai. Ada hubungan yang signifikan yang terjadi antara dua variabel tersebut. Penelitian Zeinabadi, (2010) memberikan hasil bahwa kepuasan kerja adalah variabel penentu terciptanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan demikian Hipotesis 1 dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1 : Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2.7.2. Kepuasan Kerja terhadap Komitmen Organisasi

Penelitian yang dilakukan Chabbra (2014) bahwa karyawan yang puas dengan pekerjaannya, atasannya, koleganya, gajinya, peluang promosinya, dan pekerjaannya secara keseluruhan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan perusahaan. Jika sebuah organisasi menawarkan pengaturan kerja yang menguntungkan, pemegang jabatan menganggap ini sebagai hadiah dan emosional dengan organisasi, sebagaimana dibuktikan dengan dedikasi yang lebih besar, kehadiran yang teratur, dan keterlibatan yang lebih besar dalam pekerjaan.

Penelitian Prasetya.A.P (2019) bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi ditemukan signifikan dan dalam arah yang positif. Di Indonesia, khususnya di industri Perbankan, ternyata kepuasan kerja masih menjadi faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi. Dengan demikian Hipotesis 2 dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi

2.7.3. Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Penelitian Ortiz.M.Z (2014) mengemukakan organisasi yang merekrut, menarik dan mempertahankan karyawan yang berkomitmen berhasil, dengan persepsi keadilan organisasi yang tinggi, kepuasan dan menghasilkan kinerja baik dan tidak diragukan lagi untuk menunjukkan perilaku OCB.

Penelitian yang dilakukan Sesen et al (2012) menjelaskan hubungan antara Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat berpengaruh positif pada guru di sekolah. Peningkatan Komitmen Organisasi pada guru akan mempunyai peran yang sama dengan peningkatan terhadap perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang guru. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memainkan peran penting dan memiliki dampak yang signifikan di sekolah bagi semua pemangku kepentingan, penting untuk memiliki guru dengan kepuasan dan komitmen tinggi terhadap sekolah.

Penelitian yang dilakukan Qamar.N (2012) komitmen organisasi memiliki hubungan positif yang kuat dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) secara keseluruhan. Jika hubungan masing-masing dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dihitung dengan komitmen organisasi, dapat diketahui bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan positif yang kuat dengan masing-masing dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), indikator terkuat adalah *altruisme* dan *courtesy*. Dengan demikian Hipotesis ke 3 dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3: Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.7.4. Komitmen Organisasi Memediasi Hubungan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Johns (1996) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku sukarela (*extra role behaviour*) yang tidak ada dalam deskripsi pekerjaan, perilaku spontan karyawan tanpa ada nasihat atau perintah seseorang yang bersifat membantu. Hal tersebut membuktikan adanya sikap yang dimbulkan atas kesesuaian pegawai terhadap organisasi maupun pekerjaannya. Karyawan yang menunjukkan rasa komitmen pada organisasi cenderung akan melakukan hal yang diluar dari apa yang menjadi pekerjaannya.

Penelitian yang dilakukan Fitrio.T (2019) menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang dimediasi oleh komitmen organisasi sangat berpengaruh positif pada karyawan universitas. Setiap karyawan mampu memunculkan sikap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

bergantung dari peran lingkungan organisasi yang memiliki sikap membangun.

Dengan demikian Hipotesis 4 dapat disimpulkan sebagai berikut:

H4: Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan bentuk hubungan sebab akibat (*Cause-Effect*) antar beberapa variabel yang dikembangkan. Variabel yang dikembangkan memiliki tujuan untuk membuktikan hubungan mempengaruhi atau dipengaruhi dari variabel-variabel yang diteliti. Variabel yang mempengaruhi disebut independen sedangkan variabel yang dipengaruhi disebut variabel dependen (Oei, 2010). Desain penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan membandingkan kejadian dengan kejadian lain atau lebih dengan melalui pengambilan data dari berbagai sumber serta terdapat dinyantakan dalam bentuk statistik atau angka-angka (Sugiyono, 2013).

3.2. Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Karyawan PT Cipta Agung Manis yang berada di Sulawesi Tenggara. Dengan studi penelitian mengenai peranan mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

3.3. Definisi Operasional Penelitian

Definisi operasional pada penelitian merupakan unsur penelitian yang terkait dengan judul penelitian terdapat variabel atau yang tercakup dalam kerangka berpikir penelitian sesuai dengan hasil rumusan masalah. Teori diperhitungkan sebagai landasan atau alasan yang dapat mempengaruhi variabel tidak bebas atau merupakan suatu penyebab (Supranto, 2001).

Variabel yang digunakan pada penelitian ini yaitu variabel independen, variabel dependen dan variabel antara. Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi timbulnya variabel dependen, sedangkan variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen (Sugiyono, 2013). Variabel antara atau mediasi muncul ketika variabel independen mempengaruhi variabel dependen dan keduanya mempengaruhi variabel dependen (Indrawati, 2015). Untuk itu variabel yang digunakan dalam penelitian adalah:

3.3.1. Variabel Independen

Variabel bebas atau independen yang mempengaruhi atau yang menjadi penyebab dan pemberi pengaruh terhadap variabel terikat (Sugiyono, 2013). Variabel independen pada penelitian ini yaitu, Kepuasan Kerja (X1).

3.3.2. Variabel Dependen

Variabel dependen atau terikat yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas yang menjadi pengaruh (Sugiyono, 2013). Variabel terikat pada penelitian ini yaitu, *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) (Y).

3.3.3. Variabel Mediasi atau Perantara

Variabel perantara atau mediasi yang menjadi penengah antara kedua variabel yang diduga saling berpengaruh, sehingga variabel independen tidak secara langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen (Sugiyono, 2013). Variabel mediasi pada penelitian ini adalah Komitmen Organisasi (M).

Dengan demikian penjelasan mengenai operasional variabel penelitian dapat dijabarkan melalui tabel dibawah ini:

Tabel 3. 1 Operasional Variabel Penelitian

Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
Kepuasan Kerja	<p>Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.</p> <p>Weiss et al. dalam Marthins & Proenca (2014)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsik • Ekstrinsik <p>Weiss et al dalam Marthins & Proenca (2014)</p>	<p>1=STP</p> <p>2=TP</p> <p>3=N</p> <p>4=P</p> <p>5=SP</p> <p>(Sekaran, 2006)</p>
OCB	<p>Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altruism</i> • <i>Civicvitue</i> • <i>Consciousness</i> • <i>Courtesy</i> • <i>Sportmanship</i> <p>Organ dalam Podsakoff et al (2006)</p>	<p>1= STS</p> <p>2=TS</p> <p>3=N</p> <p>4=TS</p> <p>5=SS</p> <p>(Sekaran, 2006)</p>

Variabel	Pengertian	Indikator	Skala
	mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Organ dalam Podsakoff et al (2006)		
Komitmen Organisasi	komitmen organisasi adalah suatu keadaan psikologis atau ikatan, yang masing-masing menghubungkan individu dengan organisasi. Meyer & Allen (1991)	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen afektif • Komitmen berkelanjutan • Komitmen Normatif Meyer & Allen (1991)	1=STS 2=TS 3=N 4=TS 5=SS (Sekaran, 2006)

Sumber : Penelitian kepustakaan dari Weiss et al. dalam Marthins & Proenca, Organ dalam Podsakoff, Meyer & Allen

3.4. Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang digunakan sebagai dasar penyusunan penelitian. Data primer merujuk pada informasi yang diperoleh dari peneliti secara langsung yang berkaitan dengan variabel yang diminati untuk tujuan spesifik studi, sedangkan data sekunder berkaitan pada mengkaji informasi dari sumber yang telah ada (Sekaran, 2006). Pada penelitian ini penulis menggunakan dua jenis data dalam menentukan sumber data yang dianggap sesuai dalam melakukan penelitian, yaitu:

3.4.1. Data Primer

Data primer yang diperoleh secara langsung dari objek penelitian. Umar (2003) data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti sebagai objek penulisan. Data primer yang berasal dari sumber asli atau secara umum disebut sebagai narasumber atau responden.

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang sudah tersedia sehingga mampu menjadi bahan kajian dalam menyelesaikan penelitian (Sarwono, 2012). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data sekunder sebagai data pelengkap untuk menyimpulkan dari hasil yang dilakukan. Dengan mengkaji dari berbagai dokumentasi ataupun data terkait.

3.5. Populasi

Sugiyono (2013) populasi adalah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan. Pada penelitian kali ini populasi dari total keseluruhan karyawan yang terdapat di perusahaan PT Cipta Agung Manis pada tahun 2021 berjumlah 340 orang.

3.6. Sampel

Sampel merupakan unit perwakilan dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi (Sugiyono, 2013). Pada penelitian ini mempepertimbangkan ciri-ciri khusus responden yang mampu memberikan informasi yang dibutuhkan. Oleh karena itu menggunakan teknik purposive sampling dalam menentukan

ukuran sampel. Adapun kriteria karyawan di PT Cipta Agung Manis yang memiliki kategori karyawan sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Kategori Karyawan

NO	Divisi	Jumlah Karyawan (populasi)	Nilai n	Sampel
1	Factory	36	19,375	19
2	Administration	28	15,152	15
3	Plantation	35	18,677	19
4	HRD	18	9,3428	10
5	Riset	12	6,3549	6
6	workshop	20	10,652	11
7	Geodesi	10	5,4118	5
8	Production	30	15,256	16
9	Engineering	20	10,652	11
10	Quality Control	12	6,3549	6
11	Warehouse	9	4,8382	5
12	FAS	1	0,2264	0
13	FAD	8	4,3117	4
14	GA	10	5,9325	5
15	Legal	3	1,6794	2
16	Security	40	21,658	22
17	General Manager	1	0,2264	0
18	Sekretaris	1	0,2264	0
19	Harvesting	3	1,6794	2
20	Plantation manager	1	0,2264	0
21	Asist wilayah manager	1	0,2264	0
22	Factory manager	0	0	0
23	Manual maint wil. 1,2,3	37	20,023	20
24	Pemetaan	3	1,6794	2
	Jumlah	340		180

Sumber : data sekunder diolah tahun 2021

Pengambilan sample pada penelitian ini menggunakan metode *stratified random sampling*. Dalam menentukan jumlah besaran sampel dapat ditentukan melalui tingkat strata yang ada. Sebelum menentukan jumlah tiap besaran sampel populasi secara keseluruhan dengan menggunakan rumus solvin selanjutnya dilakukan cara

proportionate stratified random sampling. Dari perhitungan yang dihasilkan jumlah sampel dalam penelitian ini sebesar 180. Alasan pemilihan teknik dikarenakan populasi memiliki anggota atau unsur yang tidak homogen dan setara secara proporsional (Sugiyono, 2013).

Penentuan sample melalui rumus perhitungan dengan rumus solvin :

$$N = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

$$N = \frac{340}{1 + 340 (0,05)^2}$$

$$N = \frac{340}{1 + 340 (0,0025)}$$

$$N = 184$$

N = Populasi Keseluruhan

e = *margin of error*

Penentuan jumlah sample dari tiap anggota atau unsur :

$$n = \frac{\text{Jumlah populasi anggota}}{\text{jumlah populasi keseluruhan}} \times \text{sample besaran (N)}$$

$$n = \frac{36}{340} \times 184$$

$$n = \frac{6,624}{340}$$

$$n = 19,372$$

3.7. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan guna memperoleh informasi yang berkaitan dengan sumber ataupun cara memperoleh data yang selanjutnya digunakan untuk pengujian dalam penelitian. Data primer dan data sekunder menjadi bahan kajian dalam penelitian ini. Data primer diperoleh dari responden ataupun survei terhadap karyawan PT Cipta Agung Manis Konawe Selatan. Sedangkan data sekunder digunakan untuk mengkaji secara literatur dari berbagai sumber guna memberikan tambahan informasi dari subjek penelitian.

Skala Likert menjadi pengukur dalam menentukan komponen alat ukur. Skala Likert merupakan skala ukur yang meliputi pengukuran sikap, pendapat, dan persepsi seorang atau sekelompok orang dari fenomena sosial (Sugiyono, 2013). Didalam penelitian fenomena sosial telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti yang selanjutnya disebut variabel penelitian. Variabel penelitian dijabarkan menjadi indikator penelitian, dan pada akhirnya indikator dapat dijadikan sumber untuk menyusun instrumen penelitian.

Tabel 3. 3 Skala Likert

Kode	Keterangan	Angka
SS	Sangat Setuju	5
S	Setuju	4
N	Netral	3
TS	Tidak Setuju	2
STS	Sangat Tidak Setuju	1

3.8. Uji Instrumen Penelitian

Uji instrumen penelitian merupakan proses untuk mengetahui validitas dan reliabilitas instrumen sehingga dapat diketahui layak atau tidaknya digunakan untuk pengumpulan data. Kualitas data hasil penelitian sangat tergantung pada data yang dihasilkan sehingga alat pengukur yang digunakan harus memenuhi kriteria keabsahan data (Indrawati, 2015). Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa penelitian yang baik, valid dan reliabel membutuhkan instrumen yang valid dan reliabel. Instrumen yang valid dapat mengukur apa yang seharusnya diukur dengan alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian serta penelitian yang reliabel jika menggunakan instrumen yang digunakan beberapa kali dalam penelitian menghasilkan data yang sama.

3.8.1. Uji Validitas

Menurut Ghazali (2013) uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuesioner. Kuesioner dikatakan valid jika pernyataan kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Dengan kata lain uji validitas dapat dipertanggung jawabkan keabsahan dari instrumen.

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan teknik *pearson correlation product moment* (Azwar, 2003). Teknik analisis validitas dalam penelitian ini menggunakan bantuan alat hitung statistik SPSS 22.0. Apabila Tingkat signifikansi 5% jika probabilitas < 0,05 maka pernyataan tersebut valid. Sedangkan jika nilai probabilitas $\geq 0,05$ maka pernyataan tersebut tidak valid.

Suatu tes atau alat instrumen menunjukkan bahwa semua indikator pernyataan layak untuk diambil data penelitian adalah melakukan uji sampel besar sebanyak 180 responden. Tingkat signifikansi 5% jika probabilitas < 0,05 maka pernyataan tersebut valid. Sedangkan jika nilai probabilitas $\geq 0,05$ maka pernyataan tersebut tidak valid. Berikut ini adalah hasil uji validitas:

Tabel 3. 4 Uji Validitas Kepuasan Kerja

Pernyataan	R hitung	Probabilitas (sig)	Keterangan
X.1	0,866	0,000	Valid
X.2	0,912	0,000	Valid
X.3	0,901	0,000	Valid
X.4	0,909	0,000	Valid
X.5	0,888	0,000	Valid
X.6	0,866	0,000	Valid
X.7	0,912	0,000	Valid
X.8	0,909	0,000	Valid
X.9	0,913	0,000	Valid
X.10	0,897	0,000	Valid
X.11	0,918	0,000	Valid

Pernyataan	R hitung	Probabilitas (sig)	Keterangan
X.12	0,897	0,000	Valid
X.13	0,864	0,000	Valid
X.14	0,910	0,000	Valid
X.15	0,911	0,000	Valid
X.16	0,912	0,000	Valid
X.17	0,905	0,000	Valid
X.18	0,920	0,000	Valid
X.19	0,887	0,000	Valid
X.20	0,907	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2022

Uji validitas kepuasan kerja secara keseluruhan valid karena memenuhi kriteria

R_{tabel} dengan taraf 5% = 0,146, $R_{hitung} > R_{tabel}$ serta nilai probabilitasnya (sig) < 0,05.

Tabel 3. 5 Uji Validitas OCB

Pernyataan	R hitung	Probabilitas (sig)	Keterangan
Y.1	0,903	0,000	Valid
Y.2	0,913	0,000	Valid
Y.3	0,923	0,000	Valid
Y.4	0,914	0,000	Valid
Y.5	0,927	0,000	Valid
Y.6	0,924	0,000	Valid
Y.7	0,927	0,000	Valid
Y.8	0,911	0,000	Valid
Y.9	0,920	0,000	Valid
Y.10	0,934	0,000	Valid
Y.11	0,916	0,000	Valid
Y.12	0,913	0,000	Valid
Y.13	0,928	0,000	Valid
Y.14	0,909	0,000	Valid
Y.15	0,929	0,000	Valid
Y.16	0,928	0,000	Valid
Y.17	0,922	0,000	Valid
Y.18	0,921	0,000	Valid
Y.19	0,923	0,000	Valid
Y.20	0,913	0,000	Valid
Y.21	0,917	0,000	Valid
Y.22	0,917	0,000	Valid
Y.23	0,920	0,000	Valid
Y.24	0,918	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2022

Uji validitas *Organizational Citizenship Behavior* secara keseluruhan valid karena memenuhi kriteria R_{tabel} dengan taraf 5% = 0,146, $R_{hitung} > R_{tabel}$ serta nilai probabilitasnya (sig) < 0,05.

Tabel 3. 6 Uji Validitas Komitmen Organisasi

Pernyataan	R hitung	Probabilitas (sig)	Keterangan
Z.1	0,863	0,000	Valid
Z.2	0,887	0,000	Valid
Z.3	0,881	0,000	Valid
Z.4	0,888	0,000	Valid
Z.5	0,863	0,000	Valid
Z.6	0,861	0,000	Valid
Z.7	0,884	0,000	Valid
Z.8	0,881	0,000	Valid
Z.9	0,888	0,000	Valid
Z.10	0,858	0,000	Valid
Z.11	0,881	0,000	Valid
Z.12	0,888	0,000	Valid
Z.13	0,864	0,000	Valid
Z.14	0,863	0,000	Valid

Sumber: Data diolah, 2022

Uji validitas dengan jumlah 180 responden dapat diketahui bahwa seluruh pernyataan mengenai kepuasan kerja, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* yang diajukan untuk responden karyawan di PT Cipta Agung Manis Sulawesi Tenggara adalah valid karena dilihat dari tingkat signifikan < 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh pernyataan yang ada dalam kuesioner tersebut dapat dikatakan layak sebagai instrumen untuk mengukur data penelitian.

3.8.2. Uji Reliabilitas

Sugiyono (2013) uji reliabilitas mempunyai prinsip seberapa jauh hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama. Suatu kuesioner yang konsisten dianggap reliabel jika jawaban yang tidak berubah (Ghozali, 2013). Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang jika dicobakan akan berulang-ulang menghasilkan data yang sama dengan asumsi tidak berubah psikologis responden.

Metode *Cronbach Alpha*, koefisien yang diukur akan beragam antara 0 hingga 1. Nilai *Cronbach Alpha* yang mendekati 1 menandakan reliabilitas dengan nilai sangat baik. Pembagian nilai reliabilitas sesuai dengan kriteria *Cronbach Alpha* sangat baik: $>0,8$ sd 1; reliabilitas diterima: $> 0,6$ sd $0,79$; reliabilitas buruk: $<0,60$ (Sekaran, 2006). Suatu variabel dikatakan reliabel apabila memberikan nilai *Cronbach Alpha* $> 0,70$ (Ghozali, 2013).

Secara umum, reliabilitas diartikan sebagai sesuatu hal yang dapat dipercaya atau keadaan dapat dipercaya. Dalam analisis statistik pada penelitian, uji reliabilitas berfungsi untuk mengetahui tingkat konsistensi suatu kuisisioner yang digunakan oleh peneliti, sehingga kuisisioner tersebut dapat diandalkan untuk mengukur variabel penelitian. Variabel pernyataan yang layak dijadikan instrumen penelitian ini adalah melakukan uji sampel besar sebanyak 180 responden yang dapat dikatakan reliabel jika nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$. Berikut ini adalah hasil uji reliabel:

Tabel 3. 7 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Kepuasan Kerja	0,987	Reliabel
Komitmen Organisasi	0,976	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior	0,992	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2022

Tabel 4.4 hasil uji reliabilitas dari 180 responden dapat diketahui bahwa nilai Cronbach's Alpha dari variabel kepuasan kerja sebesar 0,987, komitmen organisasi sebesar 0,976, dan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,992, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua variabel dalam pernyataan dinyatakan reliabel karena telah memenuhi nilai yang disyaratkan yaitu dengan nilai Cronbach Alpha > 0,70.

3.9. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan persyaratan uji statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi linear berganda yang berbasis ordinary least square (OLS). Asumsi merupakan anggapan dari penulis dalam membentuk model statistik yang dapat digunakan pada kondisi tertentu.

Model regresi linier berganda (multiple regression) dapat disebut model yang baik jika model tersebut memenuhi kriteria blue (Best Linear Unbiased Estimator). BLUE dapat didapat bila memenuhi uji asumsi klasik.

3.9.1. Uji Normalitas

Uji normalitas menentukan pada suatu model regresi, suatu variabel independen dan variabel dependen ataupun keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak normal (Ghozali, 2013). Apabila suatu variabel tidak berdistribusi secara

normal, maka hasil uji statistik akan mengalami penurunan. Pada uji normalitas data dapat dilakukan dengan menggunakan uji One Sample Kolmogorov Smirnov yaitu dengan ketentuan apabila nilai signifikansi diatas 5% atau 0,05 maka data memiliki distribusi normal. Sedangkan sebaliknya jika hasil One Sample Kolmogorov Smirnov nilai signifikan dibawah 5% atau 0,05 maka data tidak memiliki distribusi normal.

3.9.2. Uji Multikolinieritas

Uji Multikolinieritas menentukan apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independent atau variable bebas (Ghozali, 2013). hasil dari multikolinieritas ini adalah menyebabkan tingginya variabel pada sampel. Hal tersebut berarti standar error besar, akibatnya ketika koefisien diuji, t-hitung akan bernilai kecil dari t-tabel. Hal ini menunjukkan tidak adanya hubungan linear antara variabel independen yang dipengaruhi dengan variabel dependen.

Untuk mengetahui adanya multikolinieritas pada model regresi dapat diketahui dari nilai toleransi dan nilai variance inflation factor (VIF). Nilai Tolerance mengukur variabilitas dari variabel bebas yang terpilih yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel bebas lainnya. Jadi nilai tolerance rendah sama dengan nilai VIF tinggi, dikarenakan $VIF = 1/\text{tolerance}$, dan menunjukkan terdapat kolinearitas yang tinggi. Nilai cut off yang digunakan adalah untuk nilai tolerance 0,10 atau nilai $VIF \geq 10$.

3.10. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini dengan menggunakan alat bantu berupa software komputer program SPSS ver 2.2, sebuah program yang digunakan untuk menganalisis data statistik dari hasil data awal. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.10.1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis dan menyajikan data kuantitatif dengan tujuan untuk mengetahui gambaran perusahaan yang dijadikan sampel penelitian. Dengan menggunakan statistik deskriptif maka dapat diketahui nilai rata-rata (Mean), standard deviasi, varian, maksimum, dan minimum (Ghozali, 2013).

Analisa deskriptif hanya menggambarkan apa yang ditampilkan atau apa yang ditampilkan data. Deskripsi data diperlukan untuk menentukan normalitas distribusi, data ini diperlukan karena sifat teknik yang akan diterapkan untuk analisis inferensial tergantung pada karakteristik data. Penelitian ini akan menganalisa data secara deskriptif untuk menjelaskan kondisi Kepuasan Kerja terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) dengan Komitmen Organisasi sebagai mediasi di wilayah PT Cam Konawe Selatan.

3.10.2. Analisis Data Regresi

Analisis regresi sangat penting dalam penelitian. Analisis ini memiliki peran arah hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen apakah masing-masing variabel independen berhubungan positif atau negatif dan untuk

memprediksi nilai dari variabel dependen apabila nilai variabel independen mengalami kenaikan atau penurunan. Data yang digunakan biasanya berskala interval atau rasio.

Analisis regresi hakikatnya dibedakan menjadi dua, yaitu analisis regresi linier dan analisis regresi non linier. Analisis regresi linier dibagi menjadi 2 yaitu analisis regresi linier sederhana dan berganda (Zain, 1978). Analisis dalam penelitian ini tidak hanya memuat variabel independen dan variabel dependen tetapi juga ditambah dengan variabel yang berfungsi sebagai perantara hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang sering disebut dengan variabel mediasi. Variabel mediasi merupakan tipe variabel yang mempengaruhi hubungan antar variabel independen dan variabel dependen menjadi hubungan tidak langsung.

Penelitian ini terdiri dari variabel independen, variabel dependen dan variabel mediasi dengan judul peran Komitmen Organisasi pada pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior terhadap karyawan PT Cipta Agung Manis Konawe Selatan. Menurut Suliyanto (2011) Analisa data dengan teknik analisa regresi metode casual step dan *product of coefficient* yang digunakan dalam menentukan model variabel mediasi yang dituju mempunyai peran yang positif atau tidak terhadap variabel pengaruh.

A. Model casual step

Model casual step dikembangkan oleh Reuben M. Baron dan David A Kenny (1986) dalam Suliyanto (2011). Yang terdiri dari empat langkah yang dapat membangun mediasi, yaitu:

Langkah 1 : Tunjukkan bahwa variabel kausal berkorelasi dengan hasil. Gunakan Y sebagai variabel kriteria dalam persamaan regresi dan X sebagai prediktor (estimasi dan jalur uji c pada Gambar 3. 2 di bawah). Langkah ini menetapkan bahwa ada efek yang dapat dimediasi sehingga persamaan regresi variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y) .

$$\text{Persamaan 1 : } Y = c_0 + cX + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

Langkah 2: Tunjukkan bahwa variabel awal berkorelasi dengan mediator. Gunakan M sebagai variabel kriteria dalam persamaan regresi dan X sebagai prediktor (estimasi dan jalur pengujian a). Langkah ini pada dasarnya melibatkan perlakuan mediator seolah-olah itu adalah variabel hasil. (Regresikan M ke Y. Model ini disimbolkan dengan jalur a)

$$M = \alpha + \alpha X + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

Langkah 3: Tunjukkan bahwa mediator mempengaruhi variabel hasil. Gunakan Y sebagai variabel kriteria dalam persamaan regresi dan X dan M sebagai prediktor (estimasi dan jalur pengujian b). Tidaklah cukup hanya menghubungkan mediator dengan hasil; mediator dan hasil mungkin berkorelasi karena keduanya disebabkan oleh variabel awal X. Dengan demikian, variabel awal harus dikontrol dalam menetapkan pengaruh mediator pada hasil. (Regresikan X dan M ke Y, sehingga akan diperoleh M ke Y (jalur b), dan X ke Y (jalur c).

Langkah 4: Untuk menetapkan bahwa M sepenuhnya memediasi hubungan X-Y, pengaruh X pada Y yang mengendalikan M (jalur c ') harus nol. Jika keempat langkah ini terpenuhi, maka data konsisten dengan hipotesis bahwa variabel M sepenuhnya memediasi hubungan X-Y, dan jika tiga langkah pertama terpenuhi tetapi Langkah 4 tidak, maka mediasi parsial diindikasikan.

$$Y = c_0 + c'X + bM + \varepsilon \dots\dots\dots(3)$$

B. Uji Product of Coefficient (Uji Sobel)

Metode Product of Coefficient dapat dilakukan dengan cara menghitung nilai Z_{hitung} jika nilai $Z_{hitung} > Z_{tabel}$ maka variabel yang dihipotesiskan sebagai variabel mediasi dinyatakan sebagai variabel yang dapat memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen (Suliyanto, 2011). Nilai Z_{hitung} dapat diperoleh dengan membandingkan perkalian koefesien regresi pada persamaan 2 (koefisien a) dan pada persamaan 3 (koefisien b) dengan standar error ab (S_{ab}):

$$Z_{hitung} = \frac{ab}{S_{ab}} \dots\dots\dots(4)$$

$$S_{ab} = \sqrt{b^2S_a^2 + a^2S_b^2 + S_a^2S_b^2} \dots\dots\dots(5)$$

3.11. Uji Hipotesis

Uji Hipotesis bertujuan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh yang jelas dan dapat dipercaya antara variabel independen dengan dependen beserta variabel perantara. Pada pengujian penelitian kali ini menggunakan analisis regresi linier sederhana yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel independen terhadap variael dependen. Pengujian meliputi uji koefisien determinasi serta uji secara parsial (Uji t).

3.11.1. Uji Koefisien determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) merupakan proporsi variabilitas dalam suatu data yang dihitung didasarkan pada model statistik. Koefisien determinasi digunakan sebagai informasi mengenai kecocokan suatu model dengan dijadikan sebagai pengukuran seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Nilai R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen. Nilai yang mendekati 1 berarti variabel-variabel independen memberikan semua informasi untuk memprediksi variasi dari dependen (Ghozali, 2013). dengan dibuktikan $R^2=1$ akan mempunyai arti model yang sesuai menerangkan semua variabilitas dalam variabel Y.

3.11.2. Pengujian Koefisien Secara Parsial/Uji t

Uji T pada dasarnya untuk menguji signifikansi konstanta dan setiap variabel akan berpengaruh terhadap variabel dependen (Sugiyono, 2013). Nilai t hitung selanjutnya dibandingkan dengan t tabel pada taraf signifikansi 5% (taraf kepercayaan 95%), maka kriteria pengujian adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis
 - a. Bila nilai signifikansi $t < 0.05$, maka H_0 tidak didukung, artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.
 - b. Apabila nilai signifikansi $t > 0.05$, maka H_0 didukung, artinya tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.

2. Statistik Uji

$$T_{hitung} = \frac{\beta}{se(\beta)}, \mathbf{J} = 1, 2, \dots \dots \dots (6)$$

3. Daerah kritis :

Menolak H_0 jika $|t_{hitung}| > \text{nilai } t_{tabel(a, n-k)}$ atau menolak H_0 jika $P\text{-value} < \alpha$

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1. Simpulan

Penelitian ini memiliki hasil pembahasan, sehingga dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut.

1. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama diterima. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat maka *organizational citizenship behavior* (OCB) meningkat. Hal tersebut dapat dimunculkan apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya maka akan meningkatkan rasa kewarganegaraan atas organisasi.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua diterima. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa apabila kepuasan kerja meningkat maka komitmen organisasi meningkat.
3. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga diterima. Nilai koefisien regresi positif menunjukkan bahwa apabila

komitmen organisasi meningkat maka *organizational citizenship behavior* (OCB) meningkat.

4. Komitmen Organisasi memediasi pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adanya pengaruh langsung positif yang ditunjukkan dari variabel kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), setelah dilakukan pengujian melalui efek pengaruh tidak langsung terjadi peningkatan nilai koefisien yang dimunculkan oleh komitmen organisasi menjadikan penelitian ini semakin memberikan gambaran besar dari peran variabel mediasi komitmen organisasi pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun demikian hasil analisis dalam penelitian ini masih menggunakan model sederhana yang sering digunakan dalam pengukuran peran mediasi, olehkarnaitu diperlukan pengembangan model SEM (*Structural Equation Modelling*) guna untuk menganalisis peran mediasi secara tepat.

5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian, pembahasan, dan kesimpulan yang diperoleh, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut.

1. Indikator variabel kepuasan kerja dengan nilai rata-rata terkecil yaitu indikator kepuasan ekstrinsik dengan pernyataan pengawasan atasan terhadap karyawan, hal ini agar menjadi perhatian bagi para pemimpin yang membawahi divisinya dalam memimpin serta melakukan pendekatan dengan

baik pada karyawan PT Cipta Agung Manis guna terciptanya kondisi lingkungan kerja yang ideal.

2. Indikator variabel komitmen organisasi dengan nilai rata-rata terkecil yaitu indikator berkelanjutan, karyawan memiliki alasan tetap bertahan pada organisasi dikarenakan kebutuhan hidup atau faktor ekonomi. Perlunya peningkatan dari sisi pemberian penghargaan atau kompensasi bagi karyawan atas hasil prestasi yang telah di capai. Dengan maksud untuk memberikan stimulus bagi karyawan karna mereka merasa diuntungkan.
3. Indikator variabel *Organizational Citizenship Behavior* dengan nilai rata-rata terkecil yaitu indikator *Sportmanship*, karyawan PT Cipta Agung Manis seharusnya melihat kondisi pada pekerjaanya dengan memunculkan rasa soprtifitas tanpa ada rasa ketidakterimaan atau keluhan. Sikap karyawan tidak seharusnya memberikan isu yang tidak benar kepada karyawan lain atas presepsi untuk mendapatkan perhatian dari rekan kerja lain atau pimpinan. Hal tersebut untuk menghindari adanya konflik yang membuat iklim organisasi menjadi tidak nyaman atau cenderung saling menjatuhkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustia, Y.P. Suryani, E. (2018). *Pengaruh Ukuran Perusahaan, Umur Perusahaan, Leverage, Dan Profitabilitas Terhadap Manajemen Laba (Studi Pada Perusahaan Pertambangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2014-2016)*. Journal Akutansi riset, vol 10, No 1. 2018.
- AL-Jabari, Basel & Ghazzawi, Issam. (2019). *Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda*. International Leadership Journal. 11. 78-119.
- Azwar, S. (2003). *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Baron, R.M., Kenny, D.A.(1986). *The moderator–mediator variabel distinction in social psychological research: conceptual, strategic and statistical considerations*. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol 51. Pp 1173– 1182.
- Bateman, T. S., & Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*,26.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q., and Walton, R.E. (eds.)(1985). *Human Resource Management. General Manager's Perspective*. New York: The Free Press.
- Blum, M.L. and Naylor, J.C. (1968). *Industrial Psychology: Its Theoretical and Social Foundations*, Harper and Row, New York.
- Chhabra B, Mohanty R, Gupta R (2014). Mediating role of organisation commitment in the relationship between job satisfaction and organisational citizenship behaviour: a study of Indian IT professionals. *International Journal of Indian Culture and Business Management*. 2014;9(4):449.<https://doi.org/10.1504/ijicbm.2014.065193>

- Cochran-Smith, M. (2004), "Stayers, leavers, lovers, and dreamers", *Journal of Teacher Education*, Vol. 55 No. 5, pp. 387-392, McLaurin, S.E., Smith, W. and Smillie, A. (2009), *Teacher Retention: Problems and Solutions*.
- Chen, ZX., AS.TsuiandJL. Farh. 2002. Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment: Relationships to Employee Performance in China. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 75.339-356.
- D.Thiagaraj, and Dr. A. Thangaswamy. (2017). "THEORETICAL CONCEPT OF JOB SATISFACTION - A STUDY." *International Journal of Research - Granthaalayah*, 5(6), 464-470. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057>.
- Davis, Keith & Newstrom, John W.(1997). *Organizational Behavior*. USA: McGraw-Hill.
- De Witte, H. (1999). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 8 (2), 155–177.
- Dharma, Surya. (2005). *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*.
- DiPaola, M., & Tschannen-Moran, M. (2014). Organizational citizenship behavior in schools and its relationship to school climate. *Journal of School Leadership*, 11(5), 424-447
- Erturk, A., Yılmaz, C., & Ceylan, A. (2004). Promoting Organizational Citizenship Behaviors: Relative Effects of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Perceived Managerial Fairness, *METU Studies in Development*, 31, 89-210.
- Farh, J., P. M. Podsakoff & D. W. Organ.(1990). Accounting for Organizational Citizenship Behavior: Leader Fairness and Task Scope Versus Satisfaction. *Journal of Management* 16, 705-722.
- Fattah, Hussein.(2017). *Kepuasan Kerja & Kinerja Pegawai, Budaya Organisasi, Perilaku Pemimpin dan Efikasi Diri, Yogyakarta : Elmatera.*. Fattah, Hussein; 2017.
- Ferdinand, A. 2006. *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk skripsi, Tesis dan Disertai Ilmu Manajemen*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S. and Yaspita, H. (2019). The Effect of Job Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated

by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*. 7, 09 (Sep. 2019), 1300-1310. DOI:<https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em01>.

- Ghozali, Imam. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21 Update PLS Regresi*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handaru, A. W., Utomo, T., & R Sudiarditha, I. K. (2017). PENGARUH LINGKUNGAN KERJA, KOMPENSASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN DI RS SILOAM. *JRMSI - Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia*, 4(1), 116-135. Retrieved from <http://journal.unj.ac.id/unj/index.php/jrmsi/article/view/781>.
- Handoko, T. Hani.(2000).*Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Harun Sesen & Nejat H. Basim (2012) *Impact of satisfaction and commitment on teachers' organizational citizenship, Educational Psychology: An International Journal of Experimental Educational Psychology*, 32:4, 475-491, DOI: 10.1080/01443410.2012.670900.
- Hoppock R.,(1935). Comparison of Satisfied and Dissatisfied Teachers, *Psychological Bulletin*, 1935, p. 12.
- Jahangir.N, Akbar M.M, Haq.M. 2004. Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents. *BRAC University Journal*. Vol .1, No.2, 2004, PP. 75-85.
- Jimmieson, N., L., Hannam, R., L., & Yeo, G., B. (2010). Teacher organizational citizenship behaviours and job efficacy: Implications for student quality of school life. , 101(3), 453–479. Doi:10.1348/000712609x470572.
- Johns, J. L. (1996). *A concept analysis of trust*. *Journal of Advanced Nursing*, 24(1), 76–83. doi:10.1046/j.1365-2648.1996.16310.x
- Kapur, R. (2018). Factors Influencing Performance and Job Satisfaction of Teachers in Secondary Schools in India. *International Journal of educational management University Delhi*.vol 2.researchgate.
- Katz.D, Kahn,R.L. (1966).*The Sosial Psychology of Organization*. Wiley
- Kell, H.J., & Motowidlo, S.J. (2013). Deconstructing Organizational Commitment: Associations among its Affective and Cognitive Components,

Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (1), 213-251.

- Khan, MS. Khan.I, Khundi, MG. S, Nawaz. A, Khan. F & Y, NB.(2014). The impact of job satisfaction and Organizational Commitment on the Intention to leave among the Academicians. *International Journal Of Academic Research in Bussines and Social Science* vol.4 No. 2, February 2014. ISSN: 2222-6990. Kogakusha, Ltd.
- Koontz, Harold Cyril O'Donnel.(1980), *Management*, Edition VII, Tokyo: Mc Graw-Hill
- Kreitner, Robert dan Angelo, Kinicki. (2014). *Perilaku Organisasi. Edisi 9. Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat. Lexington, MA: Lexington Books.
- Locke. E. A. (1976). *The Nature and Cause of Job Satisfaction in Hand book of Industrial and Organizational Psychology (Ed MD Dunette)*. Chicago: Rand Mc Narlly.
- Luthans, Fred. (2006). *Perilaku Organisasi edisi 10, Edisi Indonesia, Andi*. Yogyakarta.
- Luthans, F. (2002). *Organizational Behavior* (9 ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- MacKenzie, S. B., P. M. Posdakoff , & M. Ahearne. (1998). Some Possible Antecedents and Consequences of Inrole and Extra-Role Salesperson Performance. *Journal of Marketing* 62(1), 87-98.
- Mathieu, J.E., & Zajac, D. (1990). *A review and meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment*. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- Martins, Helena & Proença, Teresa. (2014). Minnesota satisfaction questionnaire: psychometric properties and validation in a population of portuguese hospital workers. *Investigação e Intervenção em Recursos Humanos*. 10.26537/iirh.v0i3.1825.
- McShane, S. L., & Glinow, M. A. V. (2010). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world* (5th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Meyer, John P., Allen, Natalie J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Miller, D., & Lee, J. (2001). The people make the process. Commitment to employees, decision-making and performance. *Journal of Management*, 27, 163-189.
- Moorman, R. H. (1991). Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship. *Journal of Applied Psychology* 76(6), 845-855.
- Morrison, E. W. (1994). *Role definition and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective*. *Academy of Management Journal*, 37, 1543–1567.
- Mowday, R. T., R. M. Steers, dan L. W. Porter (1979), "The Measurement of Organizational Commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14 (April), pp. 224-47.
- Netermeyer, R. G., J. S. Boles, D. O. McKee and R. McMurrian. (1997). An Investigating Into The Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing* 61(1), 85-98.
- Nguni. S, Slegers, Denessens. (2006). *Transformational and transactional leadership effects on teachers' jobsatisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behavior in primary schools: The Tanzanian case*. *School Effectiveness and School Improvement*, 17: 2, 145 — 177.
- Nasution, M. I. (2017). *Pengaruh Stres Kerja, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Medical Representative*. *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*. 7(3), 407-428.
- Ngunia, S., Slegers, P., & Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2010) *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw Hill, New York.
- Nida Qamar (2012). *Job Satisfaction and Organizational Commitment as Antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business.
2017;4(7):103-22.

- O'Reilly, C.A. and Chatman, J. (1986) Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 492-499. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>.
- Oei, Istijanto. 2010. *Riset Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Gramedia Pustaka Utama.
- Organ DW, Lingl A.(1995). Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior. *The Journal of Social Psychology*. 1995 06;135(3):339-350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963> .
- Organ, D. W. (1988). ***Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome***. behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135, 339-350.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Podsakoff, P. M., Organ, D. W., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior; Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: SAGE Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(51), 1-56.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H., and Fetter, R.(1990). "Transformational leader behaviours and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviour".
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609. <https://doi.org/10.1037/h0037335>

- Porter, L.W, Steers R.M dan Mowday, R.T. (1992). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. London: Academic Press Inc.
- Poznanski, P. J., & Bline, D. M. (1997). Using structural equation modeling to investigate the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment among staff accountants. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 154-165.
- Prasetio, Arif & Siregar, Syahrizal & Luturlean, Bachruddin. (2015). The effects of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*. 19. 99-108. 10.20885/jsb.vol19.iss2.art1.
- Prasetio, Arif & Yuniarsih, Tjutju & Ahman, Eeng. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*. 5. 32-38. 10.13189/ujm.2017.050104.
- Riso, D. R., & Hudson, R. (1999). *The wisdom of the Enneagram: the complete guide to psychological and spiritual growth for the nine personality types*. New York: Bantam Books
- Robbin, S& Judge A.T. (2016). *Prilaku Organisasi: Organizational Citizenship Behavior*, Jakarta, Salemba Empat.
- Robbins S.P dan Judge T.A. (2008). *Perilaku Organisasi*. PT. Salemba Empat. Jakarta; 2008.
- Robbins, P. Stephen dan Judge, A. Timothy. 2008. *Perilaku Organisasi*. Edisi Kedua Belas. Buku Kedua. Jakarta: Salemba Empat.
- Rosario-Hernández, Ernesto & Zayas, María & Marquez, Eulalia & Gruñeiro, Pablo. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 35. 91-106. 10.1108/IJSSP-02-2014-0010.
- Sarwono, Jonathan. (2012). *Metode Riset Skripsi Pendekatan Kuantitatif Menggunakan Prosedur SPSS (Edisi Pertama)*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Schappe, S. P. (1998). The influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior. *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 132(3), 277–290. <https://doi.org/10.1080/00223989809599167>

- Sekaran, Uma. 2006. *Research Methods for Business Buku 2*. Edisi 4. Jakarta: Salemba Empat.
- Setiawan.2010. Hubungan antara Job satisfaction dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) di PHE ONWJ. *Journal of management and Bussines uiversity of indonesian*. Vol.2 lib@ui.ac.id
- Shah, S.M.A., Isran, S., & Memon, M.S. (2012). The Impact of Employee Job Satisfaction on The Organizational Commitment : A Study of Faculty Members of Public Sector Universities of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, Vol.3, No.10.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology* **68**
- Sopiah. 2008. *Prilaku Organisasional*. Yogyakarta: ANDI offset.
- Sugiyono. 2013. *Statistik Untuk Penelitian*. Bandung : Alfabeta
- Suliyanto. 2011. *Ekonometrika Terapan: Teori Dan Aplikasi Dengan SPSS*. Edisi 1. Yogyakarta: ANDI Yogyakarta.
- Suhardi, ismilasari & Jasman, (2021). *Analisis pengaruh loyalitas dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan*. Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 4 No 2, Januari 2021.
- Supranto, J. (2001). *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Erlangga.
- Tangkilisan, Hessel Nogi S. 2005. *Manajemen Publik*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Triwibowo, Wahyu dan Arsanti, Tutuk. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank (Sendi_U) Ke-2 Tahun 2016*.
- Turnipseed, D. L.(2005). *Handbook of OCB: A Review of Good Soldier Activity in Organizations*. Handbook of Organizational Citizenship Behavior; 2005.
- Umar,H. (2011).*Metode Penelitian untuk skripsi dan tesis Bisnis Edisi 11*.Jakarta, PT.Raja Grafindo Persada.

- Unutmaz.S (2014). Factors affecting job satisfaction of employees in a public institution. Thesis. Middle East Technical university.
- Van Scotter, J. R. (2000). Relationships of task performance and contextual performance with turnover, job satisfaction, and affective commitment. *Human Resource Management Review*, 10(1), 79-95.
- Veithzal.R.,(2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Vehovar, Vasja & Toepoel, Vera & Steinmetz, Stephanie. (2016). Non-probability sampling.
- Vroom, V.K.(1964). *Work and Motivation*, Wiley, 1964, p. 23.
- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W., & Lofquist, L. H. (1967). *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
- Widjojo.D.S.K. (2012). *Analisis pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (studi pada karyawan Hotel Royal Phoenix dan Hotel Grand Saras Wati sSemarang)*.Tesis:Universitas Diponegoro.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Yeşilyurt, H., & Koçak, N. (2014). The analysis of relation-ship between job satisfaction and organizational citizenship behavior in the hotels. *Dokuz Eylül University Journal of Social Sciences Institute*, 16(2), 303-324.
- Yousef A. Darwish. (2000). *Organizational Comitment: Mediator of relationship of leadership Behaviour with Job satisficaion and perfomance in a non western country*. *Journal of Managerial psychology* 15.1
- Zeinabadi, Hassanreza, (2010) "Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers" *Procedia Social and Behavioral Sciences* 5 (2010) 998–1003