

BAB II

KAJIAN TEORI DAN KERANGKA PIKIR TEORETIS

2.1. Kajian Teori

2.1.1. *Perceived Organizational Support*

2.1.1.1. Pengertian *Perceived Organizational Support*

Perceived Organizational Support adalah tingkatan dimana para pegawai percaya pada organisasi, mengevaluasi peran sertanya serta perhatian mengenai kesejahteraannya (Robbins dan Judge, 2018). Konsep lain dukungan organisasi adalah sejauh mana organisasi memiliki kepedulian terhadap keberadaan dan peran serta pegawainya dengan mempedulikan kesejahteraannya (Aryaningtyas dan Maria, 2019). Definisi lain *Perceived Organizational Support* adalah keyakinan menyeluruh yang menentukan seberapa besar organisasi memberikan penghargaan kepada pengabdian pegawai dan memberi perhatian kepada kesejahteraannya (Saputra dan Supartha, 2019). Deskripsi lain dukungan organisasi adalah pandangan umum pegawai mengenai organisasinya dalam memberi kontribusi penting, memikirkan kesejahteraan, dan memberikan dukungan yang bermanfaat (Sari dan Kurniawan, 2023).

Perceived organizational support adalah sebuah persepsi dukungan organisasi yang dapat membantu para karyawan untuk memenuhi kebutuhan mereka ditempat kerja. Caesens (2016) berpendapat sebuah teori dukungan organisasi atau *percevied organiasional support* disimpulkan dari pendekatan pertukaran sosial untuk menggambarkan hubungan karyawan dan organisasi. *Perceived organizational support* biasanya menghasilkan kewajiban pada

karyawan untuk memiliki kepedulian terhadap kesejahteraan organisasi dan membantu organisasi untuk mencapai tujuannya (Dhar, 2018).

Perceived organizational support merupakan tingkat dimana para pekerja mempercayai organisasi menilai kontribusinya dan peduli mengenai kesejahteraan mereka (Robbins dan Judge, 2018). Karyawan menganggap penghargaan yang diberikan oleh organisasi merupakan keuntungan bagi mereka, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, serta pemberian bentuk-bentuk bantuan lain yang diperlukan karyawan, sehingga dapat menjalankan pekerjaan dengan efektif.

Perceived organizational support (POS) mengacu pada kepercayaan global karyawan mengenai seberapa jauh organisasi menghargai mereka, memperhatikan kesejahteraan mereka dan mendukung kebutuhan emosional sosial mereka dengan menyediakan sumber daya yang membantu (Eisenberger, Huntington, Hutchison dan Sowa; 1986 dalam Linda & Fitria, 2016). Menurut Rhoades & Eisenberger (2002) dalam Artatio dkk (2015) *Perceived organizational support* mengacu pada persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menilai kontribusi mereka dan peduli akan kesejahteraan mereka.

Pegawai akan merasa didukung oleh organisasi ketika balas jasa yang ditawarkan sudah sesuai, pegawai mempunyai hak bersuara dalam pengambilan keputusan, dan ketika pegawai mengetahui dukungan dari atasannya. Pegawai yang didukung secara kuat oleh organisasi biasanya mempunyai perilaku *organizational citizenship behavior* yang tinggi, keterlambatan dengan tingkat yang rendah, dan hubungan layanan yang lebih baik (Robbins dan Judge, 2018).

Pegawai yang menerima dukungan dari organisasi memiliki kecenderungan untuk tidak mencari pekerjaan lain ataupun tidak akan menerima tawaran pekerjaan dari perusahaan lain. Pegawai merasa didukung oleh organisasi ketika penghargaan yang diberikan memenuhi unsur keadilan dan kewajaran, merasa mempunyai hak bersuara dalam pengambilan keputusan dan ketika atasan memberikan dukungan kepada pegawai. Dukungan organisasi dianggap sangat penting bagi perilaku pegawainya, dukungan ini dapat berupa perhatian dari atasan bawahan serta dapat juga berupa infrastruktur yang memadai untuk mendukung kinerjanya (Aryaningtyas dan Maria, 2019).

Organisasi pada umumnya memberi bentuk dukungan yang efektif yang menguntungkan pegawai, seperti persetujuan, pengakuan, perlakuan, gaji, promosi, hak suara, akses informasi dan dukungan lain yang bisa mendukung kinerja dan kesejahteraan kerja. Bermacam model penerimaan ini menjadikan pegawai merasa bertanggungjawab untuk memberikan kontribusinya dan prestasi yang terbaik sebagai imbalannya sebab pegawai merasa dihargai dan mendapat perhatian dari organisasi. Dukungan yang diberikan dapat meningkatkan pandangan pegawai pada organisasi. Pegawai dengan tingkat dukungan organisasi yang maksimal akan memperoleh balasan berupa prestasi kerja yang maksimal. Dukungan organisasi juga memberikan solusi dalam hal keterlibatan yang tinggi pegawai pada organisasinya (Aryaningtyas dan Maria, 2019).

Perceived Organizational Support dianggap amat penting bagi sikap dan tingkah laku pegawainya. Organisasi mempunyai tanggung jawab untuk meningkatkan lingkungan yang menopang tujuan pihak luar. Dukungan organisasi

dan kepemimpinan akan meningkatkan kekuatan perilaku terhadap pihak luar. Orang yang mempunyai tujuan yang sama dengan organisasi, akan lebih nyaman bekerja dengan sistem nilai organisasi, menekan ketidakpastian dan selisih paham serta meningkatkan kepuasan dan prestasi kerja (Aryaningtyas dan Maria, 2019).

Perceived Organizational Support dipandang sebagai kepercayaan global yang dibangun oleh setiap pegawai tentang evaluasi kebijakan dan prosedur. Kepercayaan ini didasarkan pada pengalaman pegawai dengan strategi dan kebijakan organisasi, perekutan pegawai, interaksi dengan figur otoritas (misalnya manajer), dan pandangan pegawai tentang perhatian organisasi terhadap kesejahteraan yang diterima dan dirasakannya. *Perceived Organizational Support* yang efektif dianggap sebagai faktor yang paling penting untuk memahami sikap/perilaku yang berkaitan dengan tugas pegawai dan untuk membedakan hubungan antara pegawai dan pekerjaan (Saputra dan Supartha, 2019).

Perceived Organizational Support bisa juga berpengaruh kuat terhadap OCB, dengan tingkat *Perceived Organizational Support* yang rendah bisa memengaruhi persepsi pegawai pada organisasi dimana pegawai berada. Bila pegawai mempunyai persepsi negatif pada organisasinya, maka akan memengaruhi komitmen pegawai tersebut (Saputra dan Supartha, 2019).

Perceived Organizational Support bisa menekan intensitas hubungan interpersonal, konflik di tempat kerja dan akibat dari konflik tersebut. Pegawai yang memperoleh dukungan dari organisasi dan organisasi yang mempunyai kepedulian bisa merasakan kepuasan kerja yang meningkat, komitmen dalam bekerja, loyalitas

yang meningkat, serta kesesuaian yang terbaik antara pekerjaan dan kehidupan keluarga (Sari dan Kurniawan, 2023).

Perceived Organizational Support di dalam lingkungan juga memiliki kaitan dengan pelaksanaan kegiatan pelayanan. Dukungan organisasi sangat luas, tidak hanya terbatas pada lingkungan internal tetapi juga lingkungan yang lebih luas di sektor publik. Dukungan tersebut juga merupakan salah satu penopang dalam menggerakkan pegawai, tidak hanya bersifat manajerial tetapi juga moral dalam organisasi. Dukungan organisasi dapat ditingkatkan dan produktif dalam meningkatkan produktivitas pegawai, tentunya kinerja tersebut akan memberikan dampak yang besar pada organisasi. Organisasi akan bisa berkembang apabila kinerja pegawainya sudah sesuai dengan harapan organisasi, namun hal itu masih membutuhkan analisa lebih dalam apakah setiap cara untuk meningkatkan organisasi juga disertai dengan peningkatan kapasitas pegawai setiap individu (Sari dan Kurniawan, 2023).

Perceived Organizational Support dari pegawai diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Pada dasarnya prestasi kerja yang baik adalah kegiatan yang mengikuti suatu proses atau tata cara yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan. Namun, fungsi ini memiliki banyak poin untuk meningkatkan prestasi kerja agar rencana organisasi dapat berjalan sesuai dengan keinginan organisasi. Peran organisasi dibutuhkan untuk memantau dan memberi jalan bagi pegawai supaya merasa aman sehingga pegawai bisa bekerja dengan mudah tanpa merasa terbebani dan hubungan antara manajemen dan bawahan

semakin erat, sehingga bisa memberikan hasil kerja yang lebih baik bagi organisasi atau perusahaan (Sari dan Kurniawan, 2023).

2.1.1.2 Teori *Perceived Organizational Support*

Menurut Kurtessis (2017) OST, POS sangat bergantung pada atribusi karyawan mengenai maksud organisasi di balik penerimaan perlakuan yang menguntungkan atau tidak menguntungkan. Pada gilirannya, POS memulai proses pertukaran sosial di mana karyawan merasa berkewajiban untuk membantu organisasi mencapai tujuan dan sasarannya dan berharap bahwa peningkatan upaya atas nama organisasi akan menghasilkan imbalan yang lebih besar. POS juga memenuhi kebutuhan sosioemosional, yang menghasilkan identifikasi dan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, peningkatan keinginan untuk membantu organisasi berhasil, dan kesejahteraan psikologis yang lebih besar.

1. Atribusi Karyawan

Menurut OST, POS harus ditingkatkan hingga tingkat di mana karyawan mengaitkan perlakuan baik yang diterima dari organisasi dengan penghargaan positif. Kebijaksanaan organisasi saat memberikan perlakuan baik, dibandingkan dengan faktor-faktor eksternal seperti pasar kerja yang ketat atau peraturan pemerintah, harus meningkatkan POS. Demikian pula, memberikan manfaat yang digunakan karyawan, dan karenanya khusus untuk kebutuhan karyawan, harus meningkatkan POS

2. Pertukaran Sosial

OST menggunakan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa pekerjaan dipandang sebagai pertukaran usaha dan loyalitas oleh karyawan untuk mendapatkan manfaat nyata dan sumber daya sosial dari organisasi. POS harus memunculkan norma timbal balik, yang mengarah pada kewajiban yang dirasakan untuk membantu organisasi, serta harapan bahwa peningkatan kinerja atas nama organisasi akan diperhatikan dan diberi penghargaan. Akibatnya, karyawan dengan POS tinggi harus terlibat dalam upaya yang lebih besar terkait pekerjaan, yang menghasilkan peningkatan kinerja pekerjaan dalam peran dan kinerja ekstraperan yang membantu organisasi. Sehubungan dengan komitmen organisasi afektif, karyawan mencari keseimbangan dalam hubungan mereka dengan organisasi dengan mengembangkan sikap dan perilaku yang baik yang konsisten dengan POS. Dengan demikian, kewajiban yang dirasakan yang dihasilkan dari POS telah ditemukan berhubungan positif dengan komitmen organisasi afektif

3. Pengembangan Diri

OST sering kali disalahartikan sebagai teori pertukaran sosial. Namun, OST juga menekankan proses pengembangan diri. POS diasumsikan memenuhi kebutuhan sosial-emosional (persetujuan, penghargaan, afiliasi, dan dukungan emosional), yang mengarah pada identifikasi dengan organisasi. OST berpendapat bahwa komitmen organisasi afektif muncul dari pengembangan diri dan pertukaran sosial. Mengenai pengembangan diri, identifikasi organisasi yang muncul dari POS dapat mengarah pada komitmen organisasi afektif melalui pengembangan

nilai-nilai bersama dan promosi ikatan relasional yang lebih kuat antara karyawan dan perwakilan organisasi.

2.1.1.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Pegawai atau karyawan akan bisa bekerja secara maksimal apabila memperoleh dukungan dari organisasi. Untuk itu, agar pegawai mampu menunjukkan hasil kerja yang maksimal, maka harus memperhatikan faktor-faktor yang mendukungnya.

Menurut Eisenberger et. al., (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support* adalah pengalaman yang dimiliki oleh individu serta pengamatan mengenai keseharian organisasi dalam memperlakukan pegawai atau orang yang terlibat dengan organisasi. Ada tiga aspek yang menjadi perhatian utama pegawai kepada organisasi yaitu :

- a. Sikap organisasi terhadap ide-ide pegawai.

Bila organisasi melihat ide-ide dari pegawai sebagai sumbangan yang konstruktif atau membangun yang dapat diwujudkan melalui perencanaan yang matang, maka pegawai yang bekerja di tempat tersebut memiliki persepsi yang positif akan dukungan organisasi terhadap diri mereka pribadi. Namun sebaliknya, dukungan kepada organisasi akan menjadi negatif bila perusahaan selalu menolak ide dari pegawai dan segala sesuatunya merupakan keputusan hasil dari pimpinan puncak.

- b. Respon terhadap pegawai yang menghadapi masalah

Perceived organizational support juga dipengaruhi oleh respon terhadap pegawai yang sedang menghadapi masalah. Bila organisasi cenderung untuk

berdiam diri atau bersikap pasif atau cenderung mendiamkan dan tidak memperlihatkan usaha ataupun respon untuk membantu pegawai yang terlibat masalah, maka pegawai akan melihat bahwa tidak ada dukungan yang diberikan organisasi terhadap pegawai.

c. Respon Terhadap Kesejahteraan dan Kesehatan Pegawai

Perhatian organisasi akan kesejahteraan pegawai juga mempengaruhi tingkat *perceived organizational support* pegawai. Pegawai yang melihat bahwa organisasi berusaha keras untuk meningkatkan kesejahteraan individu yang bekerja didalamnya, akan melihat hal ini sebagai suatu hal yang positif. Pegawai melihat bahwa organisasi memberikan dukungan agar setiap orang dapat bekerja secara optimal demi tercapainya tujuan bersama. Pada dasarnya *perceived organizational support* merupakan suatu persepsi pegawai bahwa dirinya dihargai dan diperhatikan oleh organisasi tempatnya bekerja. Bila organisasi memperhatikan dan menghargai upaya yang dilakukan oleh pegawai untuk mencapai tujuan organisasi maka pegawai akan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dukungan terhadap mereka

Kemudian ada tiga aspek perlakuan dari organisasi yang dianggap baik dan akan dapat meningkatkan dukungan organisasi yang dirasakan pegawai (Eisenberger et. al., 2020) yaitu :

a. Keadilan

Adalah keadilan yang prosedural, yaitu cara yang seharusnya digunakan untuk mendistribusikan sumber-sumber daya yang ada di dalam suatu organisasi. Terjadinya keadilan yang berulang dalam membuat keputusan tentang distribusi

sumber daya akan memiliki pengaruh yang kuat terhadap *perceived organizational support* yang dirasakan oleh pegawai yang ditunjukkan dengan adanya perhatian pada kesejahteraan pegawai .

b. Dukungan Atasan

Tindakan atasan sebagai wakil organisasi yang bertanggung jawab untuk mengatur dan menentukan kinerja bawahan, maka para pegawai memandang tindakan-tindakan yang diambil oleh atasan yang bersifat menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi pegawai merupakan bagian dari perwujudan *perceived organizational support*.

c. Imbalan-imbalan dari Organisasi dan Kondisi Kerja

Imbalan-imbalan berupa penghargaan, gaji, dan promosi, membantu mengkomunikasikan suatu penilaian positif dari kontribusi pegawai yang selanjutnya juga akan berkontribusi pada peningkatan *perceived organizational support* yang dirasakan pegawai. Juga adanya keamanan kerja yang memiliki arti dapat memberikan kepastian bahwa organisasi akan tetap mempertahankan keanggotaan pegawai di masa depan dan diharapkan akan menyebabkan semakin tinggi *perceived organizational support* yang dirasakan oleh pegawai. Kepercayaan organisasi terhadap kecakapan pegawai dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya juga akan meningkatkan dukungan organisasi yang dapat dirasakan oleh pegawai. Tekanan-tekanan peran seperti: pekerjaan yang terlalu banyak, tuntutan pekerjaan yang mustahil diselesaikan dalam waktu yang terbatas, kekaburuan peran, serta tidak adanya informasi yang jelas mengenai tanggung jawab individu beserta aturan-aturan prosedurnya, termasuk tanggung

jawab kerja yang saling bertentangan akan dapat menurunkan *perceived organizational support* yang dirasakan oleh pegawai.

Menurut Sigit (dalam Mawaddah, 2019) menjelaskan bahwa ada beberapa faktor kompleks yang masuk dalam *perceived organizational support* yaitu :

- a. *Haloo Effect*, yaitu memberikan tambahan penilaian (*judgement*) kepada seseorang atau sesuatu yang masih berkaitan dengan hasil persepsi yang telah dibuat. *Halo effect* juga dapat diartikan sebagai adanya atau hadirnya sesuatu, sehingga kesimpulan yang dibuat tidak murni.
- b. *Attribution*, mengacu pada bagaimana orang menjelaskan penyebab perilaku orang lain atau dirinya sendiri. Atribusi adalah proses kognitif dimana orang menarik kesimpulan mengenai faktor yang mempengaruhi atau masuk akal terhadap perilaku orang lain. Ada dua jenis atribusi yaitu atribusi disposisional, yang menganggap perilaku seseorang berasal dari faktor internal seperti ciri kepribadian, motivasi, atau kemampuan; dan atribusi situasional yang menghubungkan perilaku seseorang dengan faktor eksternal seperti peralatan atau pengaruh sosial dari orang lain.
- c. *Stereotyping*, yaitu memberi sifat kepada seseorang semata-mata atas dasar sifat yang ada pada kelompok, rasa tahu secara umum sebagaimana pernah didengar atau diketahui dari sumber lain. Stereotip menghubungkan ciri yang baik atau tidak baik pada orang yang sedang dinilai.
- d. *Projection*, suatu mekanisme meramal, apa yang akan dilakukan oleh orang yang dipersepsikan, dan sekaligus orang yang mempersepsi itu melakukan persiapan

pertahanan untuk melindungi dirinya terhadap apa yang akan diperbuat orang yang di persepsi.

2.1.1.4 Dimensi *Perceived Organizational Support*

Menurut Rhoades & Eisenberger (2020) *Perceived organizational support* adalah tingkat keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka dapat meliputi :

1. Keadilan,

Keadilan prosedural menyangkut kewajaran cara-cara yang digunakan untuk menentukan distribusi sumber daya di antara karyawan (Greenberg, 1990). Shore dan Shore (1995) menyarankan bahwa contoh-contoh keadilan yang berulang dalam keputusan mengenai distribusi sumber daya seharusnya memiliki efek kumulatif yang kuat pada POS dengan menunjukkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan.

2. Dukungan atasan,

Sama seperti karyawan membentuk persepsi global mengenai penilaian mereka oleh organisasi, mereka mengembangkan pandangan umum mengenai sejauh mana supervisor menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Karena supervisor bertindak sebagai agen organisasi, yang bertanggung jawab untuk mengarahkan dan mengevaluasi kinerja bawahan, karyawan memandang orientasi yang menguntungkan atau tidak menguntungkan dari supervisor mereka terhadap mereka sebagai indikasi dukungan organisasi

3. Penghargaan organisasi dan kondisi kerja

Berbagai penghargaan dan kondisi pekerjaan telah dipelajari terkait dengan POS—misalnya, pengakuan, gaji, promosi, keamanan kerja, otonomi, pemicu stres peran, dan pelatihan. Pengakuan, gaji, dan promosi. Menurut teori dukungan organisasi, peluang yang menguntungkan untuk penghargaan berfungsi untuk mengomunikasikan penilaian positif atas kontribusi karyawan dan dengan demikian berkontribusi pada POS

Pegawai yang aktif apalagi mempunyai keinginan untuk mengembangkan kariernya akan selalu melakukan usaha yang terbaik agar hasil kerjanya maksimal dan memberikan manfaat bagi organisasi. Namun demikian, apabila keinginan tersebut tanpa dukungan yang berarti dari organisasi, niscaya pegawai tidak akan bisa berkembang.

Perceived Organizational Support diukur dengan indikator (Aryaningtyas dan Maria, 2019) :

- a. Kepedulian organisasi pada pendapat pegawai
- b. Kepedulian organisasi pada kesejahteraan pegawai
- c. Kepedulian organisasi pada tujuan pegawai
- d. Kepedulian organisasi untuk membantu masalah pegawai
- e. Kepedulian organisasi memberi maaf atas kesalahan pegawai
- f. Perhatian organisasi pada pegawai

Menurut Rhoades & Eisenberger (2020) *Perceived organizational support* dapat diukur dengan indikator dibawah ini :

- 1. Perusahaan menghargai kontribusi saya terhadap kesejahteraan perusahaan.

2. Perusahaan sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai saya.
3. Perusahaan selalu siap membantu saya ketika saya menghadapi masalah.
4. Perusahaan benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.
5. Perusahaan ingin memberi saya pekerjaan terbaik yang sesuai dengan kualifikasi saya.
6. Perusahaan peduli dengan kepuasan saya di tempat kerja
7. Perusahaan bangga dengan prestasi saya di tempat kerja.
8. Perusahaan akan memaafkan kesalahan yang saya buat.
9. Perusahaan bersedia membantu saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin.
10. Perusahaan peduli dengan pendapat saya.

2.1.2. *Employee Engagement*

2.1.2.1. Pengertian *Employee Engagement*

Employee Engagement adalah keikutsertaan secara psikologis pegawai dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaannya (Dessler, 2015). Definisi lain keterlibatan pegawai adalah keterlibatan seorang pegawai pada organisasinya karena merasa puas dan memiliki antusiasme terhadap pekerjaan yang dilakukannya (Robbins dan Judge, 2018). Konsep lain *Employee Engagement* adalah langkah peranserta pegawai dengan mempergunakan nasihat dan berfungsi mewujudkan komitmen pegawai dalam mencapai kesuksesan organisasi (Wibowo, 2019). Deskripsi lain *Employee Engagement* adalah kesediaan pegawai untuk menyokong organisasi menunjukkan rasa bangga dan dukungan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi (Pella, 2020).

Dimana anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya Sedangkan Kurniawati (2014) berpendapat bahwa *work engagement* merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total, baik fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Andrian Noviardy (2020) juga mengemukakan pendapat bahwa para karyawan akan secara penuh terlibat dan antusias terhadap pekerjaan mereka. Para karyawan yang *engaged* peduli dengan masa depan perusahaan dan mereka rela untuk menginvestasikan karya terbaiknya untuk kesuksesan organisasi tempat mereka bekerja.

Sulistyawati (2020) menyatakan bahwa: “*Employee Engagement is an employee's attitude and behavior at work by expressing himself in totality both physically, cognitively, affective, and emotionally.*” Pengertian diatas dapat diartikan: Keterikatan karyawan adalah sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Solomon Markos (2010) mengemukakan pendapat bahwa: “*Engaged employees are emotionally attached to their organization and highly involved in their job with a great enthusiasm for the success of their employer, going extra mile beyond the employment contractual agreement.*” Pengertian diatas diartikan: Karyawan yang terlibat terikat secara emosional dengan organisasi mereka dan sangat terlibat dalam pekerjaan mereka dengan antusiasme yang besar untuk kesuksesan perusahaan mereka, bekerja lebih keras melampaui perjanjian kontrak kerja.

Saxena (2015) berpendapat juga bahwa: “*Employee engagement is an essential activity to achieve organisational goal.*” Pengertian diatas diartikan:

Keterikatan karyawan adalah aktivitas penting untuk mencapai tujuan organisasi. Dari beberapa uiraian para ahli diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan karyawan, dengan rasa antusias yang tinggi untuk kesuksesan pimpinan atau perusahaan mereka.

Pegawai yang terlibat dalam setiap pekerjaan memiliki pengalaman yang tinggi mengkoordinasikan aktivitasnya dan bekerja maksimal untuk mencapai tujuan terkait dengan perannya (Dessler, 2015). Keterlibatan penting sebab sikap pegawai ataupun kinerja organisasi menggambarkan keterlibatan pegawai dalam organisasinya. Pegawai yang selalu terlibat mempunyai semangat pada tugasnya serta memiliki perasaan yang kuat dengan organisasinya. Keterlibatan menjadi sebuah fokus utama untuk kebanyakan organisasi, sebab sebagian besar survei mengindikasikan bahwa sedikit pegawai (antara 17% – 29%) yang memiliki keterlibatan tinggi terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2018).

Unit organisasi atau instansi dengan pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi akan membentuk tingkat kepuasan konsumen yang tinggi, lebih produktif, membawa keuntungan yang lebih tinggi, membuat angka keluar masuk pegawai dan kecelakaan yang rendah dibanding instansi lain (Robbins dan Judge, 2018). Instansi pemerintah dan atau perusahaan (organisasi) memandang keterlibatan pegawai sebagai suatu hasil (Pella, 2020). Pegawai yang memiliki keterlibatan menunjukkan komitmen, kesetiaan, kerja keras, memanfaatkan talenta sebaik mungkin dan mendukung nilai serta tujuan organisasi. Bagi instansi pemerintahan

maupun perusahaan, keterlibatan pegawai dipandang lebih berharga daripada kepuasan atau motivasi pegawai.

Keterlibatan timbul karena budaya organisasi, menghargai, mendorong, dan mendengarkan pegawai. Selain itu, individu memiliki pandangan yang sama dengan kinerja bisnis sehingga pegawai memahami kontribusinya. Keterlibatan diukur berdasarkan kadarnya dan apa yang diberikan pegawai demi keuntungan organisasi. Pegawai yang memiliki keterlibatan akan melekat pada organisasi, mencurahkan perhatian pada keseluruhan organisasi dan bukan pada posisinya saja (Pella, 2020). Pegawai yang memiliki keterlibatan akan bertahan lama di instansi atau organisasi (perusahaan) serta selalu menemukan cara yang lebih cemerlang dan efektif untuk memberi nilai tambah pada organisasi. Hal ini berdampak pada hasil akhirnya adalah organisasi menjadi berkinerja tinggi, pegawai berkembang, dan produktivitas meningkat (Pella, 2020).

2.1.2.2 Teori *Employee Engagement*

Menurut Virtanen (2023) beberapa teori pendekan untuk menjelaskan Employee Engagement adalah sebagai berikut:

1. Hierarki Keterlibatan Penna dipilih karena merupakan alat yang baik untuk memperkenalkan konsep keterlibatan. Selain itu, Hierarki ini mudah dipahami karena mengikuti pola yang sama dengan Hierarki Kebutuhan Maslow, namun Hierarki ini hanya berfokus pada keterlibatan dan meningkatkan dampak organisasi dalam hal *employee engagement*.

Menurut Hirarki Keterlibatan Penna, makna yang dialami karyawan melalui pekerjaan mereka sangat penting. Studi tersebut menyatakan bahwa karyawan

yang menemukan makna dalam profesi mereka cenderung akan tetap bekerja di organisasi tempat mereka mengalaminya. Lebih jauh lagi, perusahaan akan lebih menarik bagi orang-orang yang berpotensi melihat diri mereka bekerja di organisasi yang dimaksud. Perasaan kebersamaan dan kesempatan untuk berkontribusi demi keuntungan bisnis. Karyawan yang mampu menjadi diri mereka sendiri menciptakan nilai tambah bagi karyawan yang meningkatkan keterlibatan.

Model Penna mengingatkan kita pada model hierarki kebutuhan Maslow, dan mengikuti logika yang sama dalam penafsirannya. Ketika kebutuhan tingkat yang lebih rendah terpenuhi, kebutuhan berikutnya dapat dikejar. Pada tingkat pertama, kebutuhannya adalah gaji dan tunjangan. Setelah kebutuhan tersebut terpenuhi, karyawan dapat melihat aspek pembelajaran dan pengembangan. Di tengah model terdapat peluang promosi yang dihadirkan untuk memperkuat model tersebut. Kepemimpinan adalah tingkat berikutnya, diikuti oleh yang terakhir; artinya adalah hasil akhir yang diinginkan di mana karyawan merasakan hubungan, memiliki rasa kebermaknaan, dan tujuan sebagai hasil dari pekerjaan yang dilakukan. Keterlibatan akan meningkat seiring dengan peningkatan organisasi pada setiap tingkat yang menyimpulkan tujuan awal model tersebut

2. Teori Kahn tentang Employee Engagement juga diulas. Hal ini karena teori ini merupakan teori sentral dan banyak teori lain serta penelitian luas telah dibuat berdasarkan teori ini. Lebih jauh lagi Teori Kahn tentang Employee Engagement

memperhitungkan aspek psikologis dari kemungkinan orang untuk terlibat – hal-hal yang berdampak padanya, dan pilihan yang dibuat oleh individu itu sendiri.

Pada tahun 1990, Kahn memulai sebuah penelitian mengenai keterikatan karyawan sebagai konsep utamanya. Tujuannya adalah untuk mengenali situasi, keadaan, atau lingkungan yang memungkinkan keterikatan terjadi. Hasilnya, penelitian tersebut menjelaskan aspek psikologis yang memengaruhi seorang karyawan untuk membedakannya dengan tingkat keterikatan saat bekerja. Hasil penelitian tersebut kemudian dikonfirmasi oleh banyak orang, misalnya May, Maslach, Bakker, dan Schaufeli, dan teori tersebut telah digunakan sebagai dasar untuk penelitian lebih lanjut dan formulasi teori terkait keterikatan.

Studi Kahn memberikan alasan misalnya pada sudut pandang bahwa perbedaan dalam situasi psikologis dapat berdampak pada kinerja seseorang di tempat kerja. Perbedaan situasi psikologis seseorang juga mengubah sikap tentang bagaimana mereka melibatkan atau berkomitmen pada pekerjaan. Oleh karena itu, keterlibatan orang berbeda berdasarkan pengetahuan mereka tentang aspek psikologis terkini tentang keselamatan, ketersediaan, dan kebermaknaan

3. *Job Demand-Resources Theory* juga akan dibahas karena membahas lingkungan kerja serta aspek fisiologis dan psikologis yang memengaruhi keterlibatan dengan mengurangi atau meningkatkannya tergantung pada keseimbangan permintaan dan sumber daya. Teori ini dapat digunakan untuk meramalkan situasi, dan terlebih lagi, Teori ini cocok untuk digunakan di berbagai tingkatan organisasi karena sifatnya yang serbaguna.

Umumnya *Job Demand-Resources Theory* merupakan teori dasar yang digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan tempat karyawan bekerja memengaruhi kesejahteraan dan penggunaan kemampuan pribadi mereka saat melakukan tugas pekerjaan. Permintaan pekerjaan merupakan sesuatu yang perlu dipertahankan dan dikaitkan dengan masalah psikologis dan fisiologis, misalnya memiliki banyak pekerjaan atau harus berhadapan dengan persyaratan yang saling bertentangan. Permintaan pekerjaan dapat menyebabkan ketidakseimbangan dalam hal kesehatan – dan bahkan mengakibatkan kelelahan. Sebaliknya, sumber daya pekerjaan merupakan sesuatu yang meningkatkan pertumbuhan dan pembelajaran, serta membantu mencapai target pekerjaan dan mengurangi dampak permintaan pekerjaan serta pengeluaran tidak berwujud yang terkait. Mendukung rekan kerja, waktu kerja yang fleksibel, dan peluang untuk dipromosikan merupakan contoh sumber daya pekerjaan. Ketika sumber daya pekerjaan tinggi, karyawan merasa termotivasi yang meningkatkan keterlibatan kerja. Ide utama dalam *Job Demand-Resources Theory* adalah bahwa sumber daya membantu karyawan untuk mengatasi permintaan. (Tummers & Bakker 2021,)

Job Demand-Resources Theory Pekerjaan merupakan konsep yang sesuai ketika tujuannya adalah untuk memantau tempat kerja dan memperhatikan faktor-faktor yang meningkatkan keterlibatan dan menghindari kelelahan sebisa mungkin karena ada sentralisasi keterlibatan yang positif, dan sentralisasi kelelahan yang negatif. Lebih jauh lagi, teori ini memiliki cakupan yang luas yang mencakup karakteristik penting yang ada dalam kehidupan kerja. Teori ini

diperkenalkan pada tahun 1990-an untuk lebih memahami kelelahan yang muncul dari situasi yang secara psikologis membuat stres dalam waktu yang lama di tempat kerja – karyawan menjadi lelah secara emosional, merasa sinis, tidak merasa antusias, dan tidak merasa kompeten untuk melakukan tugas mereka. Kemudian teori ini diperkuat dengan berfokus pada hal-hal yang memuaskan secara psikologis; vigor, dedikasi, dan penyerapan. Vigor mengacu pada perasaan energik dan tangguh, dedikasi mengacu pada perasaan bahwa pekerjaan yang dilakukan penting dan menantang, dan penyerapan mengacu pada karyawan yang berkonsentrasi penuh pada pekerjaan mereka sambil merasa senang melakukannya. (Schaufeli 2017.)

2.1.2.3 Fungsi *Employee Engagement*

Fungsi *Employee Engagement* Menurut studi yang dilakukan Gallup Consultant dalam (Intipesan. 2018), adalah sebagai berikut:

1. Kinerja Tim yang Lebih Baik

Karyawan yang engaged dengan apa yang dilakukannya tidak hanya akan memberikan dampak positif kepada dirinya sendiri, tetapi juga ke seluruh tim. Ini disebabkan karyawan yang engaged mampu memberikan performa di level tertinggi.

2. Meningkatnya Produktivitas

Karyawan dengan tingkat keterlibatan tinggi biasanya sudah memahami apa tujuan dari bisnis perusahaan, dan mampu mengatur cara kerja mereka agar aligned dengan strategi perusahaan. Hasilnya, mereka mampu bekerja secara

efektif hingga produktivitas individu dan tim meningkat. Perusahaan pasti bisa melihat hasilnya dengan jelas.

3. Meningkatkan Kesehatan dan Keselamatan Karyawan

Karyawan yang engaged biasanya lebih peka terhadap lingkungan sekitar pekerjaannya. Mereka memiliki tingkat konsentrasi yang tinggi. Ini membuat mereka jarang bertindak ceroboh dan menghindarkan mereka dari berbagai risiko dan masalah.

4. Menurunnya Tingkat Turnover

Tentunya, tidak ada alasan bagi karyawan yang engaged untuk cepat-cepat resign dari perusahaan. Hal ini karena mereka memiliki komitmen emosional terhadap pekerjaan mereka, juga lingkungan di perusahaan. Tentunya, ini akan menyelamatkan perekut dari beban rekrutmen setiap kali ada karyawan yang resign.

5. Relasi yang Lebih Baik

Karyawan yang mampu engaged dengan pekerjaan dan perusahaannya biasanya lebih pandai dalam mengatur emosi. Ini berdampak baik pada bagaimana cara mereka menjaga hubungan mereka dengan orang lain, baik itu rekan kerja, teman di luar kerja, bahkan keluarga.

6. Tingkat absensi rendah

Karyawan yang engaged memiliki semangat tinggi untuk selalu mengeluarkan performa terbaiknya setiap hari. Tidak ada alasan bagi mereka untuk menghindari tanggung jawab di kantor dan membolos. Jadi, memiliki karyawan yang engaged akan membantu perusahaan menilai kondisi produktivitasnya.

7. Pelayanan Pelanggan Lebih Baik

Karyawan yang mampu berkomitmen terhadap pekerjaan tentu bisa melihat dan menentukan apa yang terbaik bagi pelanggan mereka. Bahkan, mereka bisa memunculkan ide-ide segar lebih cepat dari orang lain karena mereka aktif update kondisi market—semua karena mereka memikirkan pelanggan mereka.

8. Meningkatkan Profit

Kinerja individu dan tim membaik, produktivitas meningkat, tentu akhirnya profit pun akan ikut membaik.

2.1.2.4 Metode Pengukuran *Employee Engagement*

Ada beberapa jenis metode dalam pengukuran *Employee Engagement*. Oleh karena tersedia beberapa metode, maka organisasi dapat mengambil dilma saat memilih cara mengukur *Employee Engagement*. Organisasi mungkin harus memilih pengukuran standar yang tidak sesuai dengan kebutuhan tetapi ada pembandingnya, atau pengukuran yang dirancang khusus, ideal tetapi tidak mempunyai pembanding dari organisasi lain (Pella, 2020).

Metode pengukuran *Employee Engagement* pada dasarnya dikembangkan sendiri oleh departemen SDM untuk mengukur tingkat keterlibatan pegawai dalam organisasi. Namun, ada juga metode pengukuran keterlibatan pegawai yang disusun oleh badan survey dan konsultan yang memungkinkan organisasi membandingkan tingkat *Employee Engagement* dengan data ratusan atau ribuan organisasi (perusahaan) lain (Pella, 2020).

Survey *Employee Engagement* menjadi mekanisme untuk memperoleh masukan dari pegawai. Survey *Employee Engagement* biasanya dilakukan secara

periodik untuk mengukur seberapa baik jalannya organisasi yang bersangkutan. Namun, karena ada perbedaan definisi, asumsi keterlibatan pegawai, pemanfaatan survei, serta kebutuhan tiap-tiap organisasi, maka berbeda pula yang item yang diukur dan saran yang dapat diberikan kepada organisasi (Pella, 2020). Ketika mengukur *Employee Engagement*, seseorang bisa mencari berbagai faktor termasuk kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam organisasi, kemauan untuk bekerja ekstra, tidak mementingkan diri sendiri dan menjadi anggota yang baik, dan keyakinan bahwa organisasi mendorong pegawai untuk melakukan yang paling baik (Pella, 2020).

Survei pegawai bisa menjadi alat diagnostik untuk memahami dan mengambil tindakan tambahan untuk memenangkan hati pegawai. Beberapa organisasi atau instansi melaksanakan survei dan bertanya kepada pegawai kondisi dan perasaannya saat ini di tempat kerja, mencari tren utama yang terjadi setiap tahun. Sementara, perusahaan atau organisasi lain mengumpulkan pendapat pegawai setiap bulan untuk mencari tahu hal-hal kecil yang menghalanginya menyelesaikan pekerjaan. Berapa pun frekuensinya, survey akan efektif jika mengajukan pertanyaan yang memicu tindakan perbaikan dan menunjukkan komitmen jangka panjang untuk menyediakan pengalaman kerja yang menyenangkan (Pella, 2020).

Sedangkan item untuk mengukur *Employee Engagement* yaitu (Pella, 2020).

1. Employee Engagement Gallup Q12

Metode ini, mencari poin-poin jawaban pegawai yang menjawab positif oleh pegawai yang memiliki keterlibatan tinggi, loyal, dan produktif serta dijawab netral atau negatif oleh pegawai lain yang tidak memiliki keterlibatan.

2. Employee Engagement IES

Metode ini, memberikan kuesioner untuk menguji pernyataan keterlibatan IES dengan mengumpulkan sejumlah besar informasi mengenai respondennya, biografi, pekerjaan terkait, sikap dan pengalaman. Informasi-informasi tersebut dimanfaatkan untuk menilai sejauh mana tingkat keterlibatan di kelompok pegawai yang berbeda. Kuesioner juga menilai sejauh mana tingkat keterlibatan dipengaruhi oleh sifat pekerjaan dan pengalaman pegawai.

3. Employee Engagement Net Promoter

Metode ini, menilai pegawai dengan mengukur dan mendapat gambaran tentang loyalitas dan keterlibatan pegawai.

2.1.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Employee Engagement dalam suatu instansi atau organisasi bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor. Menurut Pella (2020), *Employee Engagement* dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

1. Sifat pekerjaan

Sifat pekerjaan sangat berpengaruh terhadap *Employee Engagement*. Para pegawai harus merasakan bahwa pekerjaan tersebut penting bagi dirinya sendiri dan bagi orang lain.

2. Pekerjaan yang bermakna dan bertujuan

Anggapan bahwa pekerjaan yang dilakukan penting serta memiliki tujuan dan makna jelas, merupakan faktor penting untuk memunculkan *Employee Engagement*. Keselarasan kinerja individu dan organisasi yang memandang penting peran individu terhadap kesuksesan organisasi, cukup penting untuk menciptakan *Employee Engagement*.

3. Kesempatan berkembang

Pegawai yang memiliki kesempatan dan akses setara untuk mengembangkan karier dan memperoleh kesempatan pelatihan, penting untuk membuat pegawai terlibat. Pegawai yang memiliki keterlibatan merasa diberdayakan, percaya diri untuk berprestasi dengan posisinya.

4. Pengakuan dan penghargaan

Pegawai yang menerima pengakuan dan penghargaan tepat waktu merupakan faktor pendorong utama keterlibatan pegawai. Gaji penting tetapi tidak menjadi faktor pemicu keterlibatan pegawai. Ketika gaji sudah menjadi faktor standar, maka penghargaan pada pegawai atas kualitas pekerjaan yang dilakukan, jauh lebih penting.

5. Hubungan yang efektif dan asertif

Organisasi harus bisa membangun hubungan antar pegawai cukup penting, terutama antara pegawai dan manajer. Hubungan penting ini harus timbal balik dan semua pihak bersedia untuk menyediakan waktu dan saling mendengarkan.

Asertif adalah kemampuan untuk menginformasikan keinginan, perasaan dan pikirannya pada orang lain dengan tetap menjaga dan menghormati hak dan perasaan pihak-pihak lain tanpa bermaksud menyinggung perasaan orang lain.

6. Komunikasi berkualitas

Pegawai akan memiliki keterlibatan dengan organisasi bila dapat memahami nilai dan tujuan organisasi serta pengembangannya. Para pegawai perlu memahami cara berkontribusi, memiliki sumber daya untuk mewujudkannya dan memperoleh informasi yang jelas mengenai apa yang sedang terjadi di dalam organisasi. Pegawai dapat mengakses informasi ini jika ada komunikasi formal dan timbal balik antara manajer dan pegawai, serta berkesempatan memberi masukan kepada atasannya tanpa takut dicela.

7. Pimpinan yang menginspirasi

Pimpinan dan manajer yang menginspirasi individu untuk percaya diri, memberi otonomi agar pegawai mengambil keputusan dengan tujuan yang jelas dan tanggung jawab dapat memicu keterlibatan pegawai. Proses organisasional harus memberi fleksibilitas kepada manajer untuk menanamkan hal ini pada pegawai dan menerapkan gaya kepemimpinan yang kolaboratif.

Menurut Agnes Wahyu Handoyo (2017) faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan (employee engagement):

- 1) Work Environment (lingkungan kerja)
- 2) Leadership (kepemimpinan)
- 3) Team and Co-worker (tim dan hubungan rekan kerja)
- 4) Training and career development (pelatihan dan pengembangan karir)

- 5) Compensation (kompensasi)
- 6) Organizational policies, procedures, structures, and systems (kebijakan organisasi, prosedur, struktur, dan sistem)
- 7) Workplace well-being (kesejahteraan kerja)

2.1.2.6 Tingkatan *Employee Engagement*

Tingkatan Employee Engagement Menurut studi yang dilakukan Gallup dalam Intipesan (2018), terdapat tiga tingkatan engagement pada karyawan, yaitu:

1. *Engaged*

Karyawan yang engaged adalah seorang pembangun (builder). Mereka selalu menunjukkan kinerja dengan level yang tinggi. Karyawan ini akan bersedia menggunakan bakat dan kekuatan mereka dalam bekerja setiap hari serta selalu bekerja dengan gairah dan selalu mengembangkan inovasi agar perusahaan berkembang.

2. *Not Engaged*

Karyawan dalam tipe ini cenderung fokus terhadap tugas dibandingkan untuk mencapai tujuan dari pekerjaan itu. Mereka selalu menunggu perintah dan cenderung merasa kontribusi mereka diabaikan.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tipe ini adalah penunggu gua (cave dweller). Mereka secara konsisten menunjukkan perlawanan pada semua aspek. Mereka hanya melihat sisi negatif pada berbagai kesempatan dan setiap harinya, tipe actively disengaged ini melemahkan apa yang dilakukan oleh pekerja yang engaged.

Menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Andrian Noviardy, 2020) ciri-ciri pegawai yang memiliki engagement yang tinggi diantaranya yaitu:

1. *Say.*

Artinya pegawai tersebut secara konsisten berbicara positif mengenai organisasi dimana ia bekerja kepada rekan sekerja, calon pegawai yang potensial dan juga pada pelanggan.

2. *Stay.*

Artinya pegawai tersebut memiliki keinginan untuk menjadi anggota organisasi dimana ia bekerja dibandingkan kesempatan bekerja di organisasi lain.

3. *Strive.*

Artinya pegawai tersebut memberikan waktu yang lebih, tenaga dan inisiatif untuk bisa berkontribusi pada kesuksesan bisnis organisasi.

2.1.2.7 Dimensi *Employee Engagement*

Menurut Nabilah Ramadhan (2014) terdapat beberapa dimensi yaitu:

- 1) Kepemimpinan dan Nilai-nilai
- 2) Penghargaan dan Kompensasi
- 3) Pengembangan dan Peluang Masa Depan
- 4) Keseimbangan Kerja
- 5) Kualitas Pekerjaan
- 6) Lingkungan Pekerjaan

Menurut Schaufeli dan Bakker (dalam Andrian Noviardy, 2020) *employee engagement* adalah kondisi mental yang positif, memuaskan, dan terkait dengan pekerjaan yang dibagi menjadi 3 indikator:

1. Kekuatan (Vigor)

Vigor atau kekuatan ditandai dengan tingginya tingkat kekuatan dan resiliensi (kemampuan untuk beradaptasi) mental dalam bekerja, keinginan dengan sungguh-sungguh di dalam pekerjaan, gigih dalam menghadapi kesulitan.

2. Dedikasi (Dedication)

Dedication atau dedikasi ditandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan menantang dalam pekerjaan. Orang-orang yang memiliki skor dedication yang tinggi secara kuat mengidentifikasi pekerjaan mereka karena menjadikannya pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.

3. Penyerapan (Absorption)

Absorption atau penyerapan ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat yang mendalam, tenggelam dalam pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaan sehingga dan melupakan segala sesuatu di sekitarnya.

2.1.2.8 Indikator *Employee Engagement*

Employee Engagement merupakan aktivitas yang dilakukan pegawai berkaitan dengan pekerjaan maupun di luar pekerjaan rutinnya pada sebuah

instansi. Pegawai yang aktif selalu memiliki keterlibatan yang tinggi dalam setiap kegiatan yang diadakan organisasi.

2.1.3. Kepuasan Kerja

2.1.3.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah kondisi emosi positif (menyenangkan) seseorang yang muncul dari penilaian atau pengalaman kerja (Naway, 2017). Definisi lain kepuasan kerja adalah sikap positif mengenai pekerjaan yang ditunjukkan melalui penilaian yang dilihat dari ciri-ciri atau indikasinya (Robbins dan Judge, 2018). Konsep lain kepuasan kerja adalah komparasi antara apa yang diterima karyawan dibandingkan dengan apa yang diharapkan, dikehendaki, ataupun diperkirakan karyawan (Sulistiyani dan Rosidah, 2018). Uraian lain kepuasan kerja adalah perasaan senang pegawai dengan mencintai pekerjaannya (Hasibuan, 2019).

Siagian (2019) mengartikan bahwa kepuasan kerja adalah persepsi karyawan mengenai baik buruknya pekerjaannya. Menurut Sutrisno (2019), kepuasan kerja adalah seorang karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan secara positif dan dengan segala sesuatu yang dialaminya dalam karirnya. Sedangkan menurut Wibowo (2019), kepuasan kerja adalah suatu derajat kesenangan bagi karyawan sebagai evaluasi positif pada pekerjaannya dan lingkungannya sebagai tempat untuk bekerja.

Kepuasan kerja kadang diabaikan oleh kelompok yang berbeda sebab ketika pegawai tidak puas dengan pekerjaannya, keterlibatan kerjanya akan menurun, komitmen terhadap organisasi rendah, iklim kerja menjadi kurang baik,

dan akan ada konsekuensi negatif. Pegawai yang tidak puas bisa terlihat pada perilakunya yang mengganggu, seperti penurunan psikologis, penurunan fisik (absen tanpa alasan, keluar lebih awal, istirahat lama, atau keterlambatan), atau tindakan kekerasan dan balas dendam yang berlebihan. Di sisi lain, pegawai yang puas lebih cenderung melakukan layanan pelanggan di luar panggilan tugas, menghasilkan laporan pekerjaan yang lebih baik, dan lebih terlibat dalam pekerjaannya secara keseluruhan. Hal ini memperkuat makna bahwa kepuasan kerja sangat penting dalam kehidupan pegawai dan organisasi, sehingga keberadaannya harus dipertahankan dan ditingkatkan secara berkesinambungan (Naway, 2017).

Kepuasan kerja pada pekerjaan merupakan kepuasan kerja melalui penghargaan atas hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan lingkungan kerja. Pegawai yang memilih untuk menikmati pekerjaan di tempat kerja akan lebih mengedepankan pekerjaannya dibanding gaji meskipun gaji merupakan hal yang penting (Hasibuan, 2019).

Kepuasan kerja di luar pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati pegawai di luar pekerjaan dan imbalan yang akan diterima dari pekerjaannya, sehingga pegawai bisa membeli apa yang dibutuhkan. Pegawai yang memilih untuk menikmati kepuasan di luar pekerjaan akan lebih mementingkan imbalan dibanding memenuhi tanggung jawabnya (Hasibuan, 2019).

Gabungan kombinasi kepuasan kerja di dalam dan diluar pekerjaan yaitu kepuasan kerja yang diungkapkan oleh keseimbangan emosional antara gaji dan hasil kerja. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja secara gabungan akan

merasakan puas apabila hasil kerja dan penghargaan yang dirasakan baik dan sesuai (Hasibuan, 2019).

Tiap orang ingin mendapat pekerjaan lewat bekerja sebab karyawan mengharap imbalan karena mendukung kepentingan pribadi, industri, dan masyarakat. Namun, seringkali gaji tidak mencukupi. Karyawan ingin puas dengan pekerjaannya. Masalahnya adalah bagaimana menetapkan standar kepuasan kerja. Pekerjaan dan kompensasi yang sama adalah menguntungkan, namun kepuasan karyawan bisa berbeda-beda, satu karyawan bisa puas, sementara karyawan lain mungkin tidak puas (Wibowo, 2019).

Tingginya kepuasan kerja yang dialami karyawan akan bisa memengaruhi pikiran positif karyawan mengenai tugasnya atau berpartisipasi dalam berbagai kegiatan. Rendahnya kepuasan kerja akan memengaruhi pikiran negatif karyawan terhadap pekerjaan ataupun memiliki partisipasi kegiatan yang rendah (Wibowo, 2019).

Karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya tidak pernah akan merasakan puas secara psikis, dan pada gilirannya akan terjadi kesalahpahaman atau perilaku yang juga dapat menyebabkan depresi. Di sisi lain, pegawai yang puas akan mampu berprestasi lebih baik, lebih bersemangat, giat bekerja keras, dan mampu berprestasi lebih baik daripada pegawai yang kurang puas (Sutrisno, 2019).

Secara mendasar, kepuasan kerja adalah perihal yang bersifat pribadi. Individu memiliki derajat kepuasan yang berbeda-beda berdasarkan sistem nilai yang digunakan oleh individu tersebut. Hal ini disebabkan adanya perbedaan pada setiap orang. Makin banyak faktor-faktor yang sama dengan kemauan seseorang,

makin tinggi perasaan puasnya. Sebaliknya, sedikitnya faktor-faktor pada pekerjaan yang sama dengan kemauan setiap orang, rendah pula derajat kepuasan yang dirasakan (Sutrisno, 2019).

Ketidakpuasan terhadap pekerjaan bisa memengaruhi perilaku kasar, atau sebaliknya akan menampilkan sikap enggan terhadap hubungan dan lingkungan. Berbagai perilaku yang menutup diri dari lingkungan, antara lain mengambil cuti, berlaku jujur, dan sikap lain yang condong menghindarkan dari kegiatan organisasi. Prilaku-perilaku kasar tersebut antara lain rendahnya kehadiran kerja, perbuatan tercela yang disengaja di tempat kerja, menentang pimpinan, atau mogok kerja (Sutrisno, 2019).

Karyawan terpuaskan dalam bekerja jika antara apa yang dikehendaki karyawan dan realita yang diterima tidak ada perbedaan. Ketika karyawan merasakan dan melihat lebih dari yang seharusnya diterima, maka makin tinggi kepuasan yang dirasakan. Sedangkan, bila karyawan merasakan dan memperoleh lebih rendah dari apa yang seharusnya diterima, maka terdapat ketidakpuasan pada pekerjaannya. Semakin besar selisihnya, semakin tidak puas pegawai (Sutrisno, 2019).

Kepuasan kerja tidak hanya menurut penilaian atau sudut pandang pribadi terhadap apa dan besarnya penghargaan yang diterima, melainkan juga perlu pembanding yaitu apa dan berapa besar penghargaan yang diterima teman kerjanya. Bila apa yang diterima dan besarnya sama dengan status dan jabatan serta nilai kerja yang relatif sama, maka perasaan kecewa tersebut dapat dikompensasikan (Sulistiyani dan Rosidah, 2018).

Kepuasan dengan pekerjaan adalah sesuatu yang pribadi. Individu yang mempunyai tingkat kepuasan yang berbeda berdasarkan sistem nilai yang menjadi perhatiannya. Tingginya penilaian aktivitas yang tampaknya sesuai dengan kebutuhan setiap orang, maka semakin tinggi pula kepuasannya pada suatu aktivitas (Sulistiyani dan Rosidah, 2018).

Kepuasan kerja dapat meningkat atau mungkin tidak sama dengan imbalan kerja. Bila prestasi yang baik akan memperoleh penghargaan dengan sama dan layak, maka muncul peningkatan kepuasan kerja (Sulistiyani dan Rosidah, 2018).

Perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan akan mengikutsertakan faktor-faktor diantaranya gaji (upah), peluang berkarir, relasi dengan kolega kerja lain, tempat kerja, macam pekerjaan, struktur organisasi perusahaan serta kualitas pengawasan. Pada saat yang sama, perasaan yang berkaitan dengan pekerjaan juga meliputi umur, kesehatan, kemampuan serta pendidikan. Karyawan yang puas dengan pekerjaan dan mendapat dukungan dari organisasi, namun sebaliknya, bila tidak mendapat dukungan, maka karyawan tidak akan merasa puas. Karyawan yang paling puas dengan suatu pekerjaan memiliki sikap yang baik terhadap pekerjaannya, sebaliknya, karyawan yang kurang puas dengan suatu pekerjaan memiliki sikap yang buruk (Robbins dan Judge, 2018).

2.1.3.2 Teori Kepuasan Kerja

Telah banyak ahli yang mengemukakan teori mengenai kepuasan kerja. Beberapa teori mengenai kepuasan kerja dalam (E. Wibowo & Utomo, 2016) teori kepuasan kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Teori Keseimbangan

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan merupakan hasil dari membandingkan antara *input-outcome*. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

2. Teori Perbedaan

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karywana tersebut menjadi puas. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3. Teori Pemenuhan Kebutuhan

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4. Teori Pandangan Kelompok

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

5. Teori Dua Faktro dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan dan faktor pemotivasiyan.

6. Teori Pengharapan

Pengharapan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang diikuti dengan hasil khusus. Hal ini menggambarkan bahwa keputusan karyawan yang memungkinkan mencapai suatu hasil dapat menuntun hasil lainnya (Syafrina, 2018).

2.1.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja bisa dipengaruhi oleh berbagai aspek. Aspek-aspek tersebut memiliki peranan dalam memberi kepuasan pegawai bergantung pada tiap-tiap individu pegawai yang berada di dalamnya. Aspek-aspek yang bisa memberikan kontribusi pada kepuasan kerja diantaranya (Sutrisno, 2019) :

1. Peluang untuk berkembang. Dalam masalah ini, jika ada peluang untuk mendapatkan pengalaman dan meningkatkan keterampilan selama bekerja.
2. Keamanan kerja. Aspek ini dikatakan mendukung kepuasan kerja di kalangan karyawan. Kondisi keselamatan memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Gaji. Gaji sering mengakibatkan ketidakpuasan, dan orang jarang melaporkan perasaan puas dengan pekerjaan dan besarnya uang yang didapatnya.
4. Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan pengelolaan yang baik yaitu yang bisa menciptakan keadaan dan suasana kerja yang stabil.
5. Pengawasan. Pengawasan bisa disebut pimpinan atau atasan, sebab pengendalian yang buruk bisa mengakibatkan absensi dan keluar masuknya karyawan.
6. Aspek intrinsik pekerjaan. Karakteristik pekerjaan di industri membutuhkan

keahlian tertentu. Kesulitan dan kemudahan serta kebahagiaan kerja bisa meningkatkan atau menurunkan kepuasan

7. Kondisi pekerjaan. Ini termasuk lokasi, ventilasi, penerangan, kantin dan parkir yang memadai.
8. Faktor sosial pada pekerjaan. Ini adalah sikap yang sulit untuk didefinisikan namun dianggap sebagai aspek yang mendukung kepuasan atau ketidakpuasan kerja.
9. Komunikasi. Komunikasi yang mudah antara karyawan dan manajemen sering dijadikan alasan untuk menyukai posisinya. Saat ini, kesediaan pimpinan untuk mendengarkan, memahami, dan mempercayai ide atau pencapaian prestasi keja karyawan memainkan peran penting dalam menciptakan rasa kepuasan kerja.
10. Fasilitas. Fasilitas untuk rumah sakit, cuti, pensiun, atau perumahan adalah ukuran suatu posisi dan jika bisa diisi, itu akan menarik bagi karyawan.

2.1.3.4 Manfaat Kepuasan Kerja

Nitisemito (2019) berpendapat bahwa apabila suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak manfaat yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan akan lebih cepat selesai

Di samping manfaat mentah-mentah dari pekerjaan yang lebih cepat diselasaikan, hal tersebut juga akan sangat berperan dalam pengurangan beban kerja (karena telah terlesaikan tepat waktu tanpa menyita waktu lebih).

2. Kerusakan akan dapat dikurangi

Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.

3. Absensi dapat diperkecil

Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi di mana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.

4. Perpindahan karyawan dapat ditingkatkan

Perpindahan karyawan diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan.

5. Produktivitas kerja dapat ditingkatkan

Produktivitas kerja dapat meningkat dikarenakan adanya semangat kerja yang dipacu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.

2.1.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja memiliki beberapa pengaruh sebagai berikut:

1. Terhadap produktifitas

Produktifitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersiapkan bahwa apa yang telah dicapai sesuai dengan apa yang mereka terima yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul.

2. Ketidakhadiran

Ketidakhadiran sifatnya lebih spontan dan kurang mencerminkan ketidakpuasan.

3. Keluarnya pekerjaan

Berhenti atau keluarnya karyawan dari pekerjaannya mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinan berhubungan dengan ketidakpuasan kerja.

4. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

- a. Keluar (*Exit*) yaitu meninggalkan pekerjaan termasud mencari pekerjaan lain.
- b. Menyuarkan (*Voice*) yaitu memberikan saran dan perbaikan dan mendiskusikan masalah dengan atasan untuk memperbaiki kondisi.
- c. Mengabaikan (*Neglect*) yaitu sikap dengan membiarkan keadaan menjadi lebih buruk seperti sering absen atau semakin sering membuat kesalahan.
- d. Kesetiaan (*Loyalty*) yaitu menunggu secara pasif sama kondisi menjadi lebih baik termasuk membela terhadap kritik dari luar.

2.1.3.6 Dimensi Kepuasan Kerja

Dalam penelitian kepuasan kerja, peneliti harus menggunakan ukuran. Ukuran suatu konsep adalah variabel. Variabel satu dengan variabel lain ditentukan berdasarkan dimensi konsep. Dimensi pengukuran kepuasan kerja cukup bervariasi. Robbins (2018) mengajukan empat variabel yang mampu mempengaruhi kepuasan kerja seseorang, yaitu:

1. Pekerjaan menantang secara mental

Pegawai cenderung memiliki pekerjaan yang memberikan kesempatan mereka menggunakan keahlian dan kemampuan, serta menawarkan variasi tugas, kebebasan, dan umpan balik seputar pekerjaan yang mereka lakukan. Pekerjaan yang kurang menantang cenderung membosankan, sementara pekerjaan yang terlalu menantang cenderung membuat frustasi dan rasa gagal.

2. Reward memadai

Kecenderungan pekerjaan dalam menginginkan sistem penghasilan dan kebijakan promosi yang diyakini adil, tidak mendua dan sejalan dengan harapannya. Saat pekerja menganggap bahwa penghasilan yang diterima setimpal dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keahlian, dan sama berlaku bagi pekerja lainnya, kepuasan akan muncul. Tidak semua pekerja mencari uang, sebab itu promosi merupakan alternatif lain kepuasan kerja. Banyak pula pekerja yang mencari kewenangan, promosi, perkembangan pribadi dan status sosial.

3. Kondisi kerja mendukung

Perhatian pekerja pada lingkungan kerja, baik kenyamanan ataupun fasilitas yang memungkinkan mereka melakukan pekerjaan secara baik. Studi-studi membuktikan bahwa pekerja cenderung tidak memiliki lingkungan kerja yang berbahaya atau tidak nyaman. Temperatur, cahaya, dan faktorfaktor ling kungan lain tidaklah terlampaui ekstrim. Mereka juga cenderung berkerja di lokasi yang dekat rumah, menggunakan fasilitas moderen, serta peralatan kerja yang mencukupi.

4. Teman pekerjaan yang mendukung

Pekerja selain bekerja juga mencari kehidupan sosial. Tidak mengejutkan bahwa dukungan rekan kerja mampu meningkatkan kepuasan kerja seorang pekerja. Perilaku atasan juga sangat mempengaruhi kepuasan kerja seseorang. Studi membuktikan bahwa kepuasan kerja meningkat ketika supervisor dianggap bersahabat dan mau memahami, melontarkan pujiannya untuk kinerja bagus, mendengarkan pendapat pekerja, dan menunjukkan minat personal terhadap mereka.

Menurut Afandi (2018) kepuasan kerja adalah sikap positif dari tenaga kerja terhadap pekerjaannya yang timbul dari penilaian terhadap pekerjaan sebagai rasa menghargai dalam mencapai nilai-nilai penting pekerjaan, dengan dimensinya adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri.

Pegawai cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi kesempatan untuk menggunakan kemampuan dan ketrampilan, kebebasan serta umpan balik.

2. Gaji.

Pegawai menginginkan sistem upah yang dipersepsikan adil, tidak meragukan dan sesuai dengan harapannya.

3. Rekan kerja.

Bagi kebanyakan pegawai, kerja merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, memiliki rekan kerja yang menyenangkan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

4. Promosi.

Pada saat dipromosikan pegawai pada umumnya menghadapi peningkatan tuntutan keahlian, kemampuan serta tanggungjawab.

5. Supervisi

Mempunyai peran yang penting dalam suatu organisasi karena berhubungan dengan pegawai secara langsung dan memengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaannya.

2.1.2.7 Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja yaitu sikap emosional yang menyenangkan dan sangat mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Menurut Rivai (2019) indikator kepuasan kerja diukur dari:

- a) Isi pekerjaan, yaitu penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai kontrol terhadap pekerjaan. Karyawan akan merasa puas bila tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan belajar dan menerima tanggung jawab.
- b) Supervisi, yaitu adanya perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya supervisi yang buruk dapat meningkatkan turn over dan absensi karyawan.

- c) Organisasi dan manajemen, yaitu mampu memberikan situasi kerja yang stabil, untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan.
- d) Kesempatan untuk maju, yaitu adanya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja akan memberikan kepuasan pada karyawan terhadap pekerjaannya.
- e) Gaji atau insentif, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- f) Rekan kerja, yaitu hubungan yang dirasa saling mendukung dan saling memperhatikan antar rekan kerja yang akan menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan hangat sehingga menimbulkan kepuasan kerja karyawan yang baik.
- g) Kondisi pekerjaan, yaitu kondisi yang mendukung tersedianya sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaiannya.

2.1.4. *Organizational Citizenship Behavior*

2.1.4.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior adalah perilaku sukarela yang tidak bisa dipaksa pada batasan pekerjaan dan tidak memperoleh imbalan formal namun bisa berkontribusi pada pengembangan hasil dan efektivitas organisasi (Organ dikutip Naway, 2017). Definisi lain dari *organizational citizenship behavior* atau perilaku kewargaan organisasi adalah perilaku bebas yang bukan menjadi bagian

persyaratan pekerjaan resmi pegawai, namun memberikan kontribusi pada lingkup psikologis dan sosial pegawai di tempat kerjanya (Robbins dan Judge, 2018).

OCB adalah salah satu bentuk perilaku sosial. OCB sebagai aktivitas, peran ekstra, perilaku sosial, membimbing orang, kelompok atau organisasi (Naway, 2017). Perilaku ini diperlukan untuk membantu aktivitas pada organisasi yang tidak selalu bisa dijalankan secara resmi dalam proses manajemen. Pada situasi tertentu, organisasi terkadang memerlukan perilaku yang luar biasa, khususnya ketika organisasi membutuhkan dukungan untuk pekerjaan pegawai yang tidak bisa dihargai atau dinilai melalui uang.

OCB mengacu pada perilaku di luar tugas dan tanggung jawab normal pegawai. Perilaku tersebut dibuktikan antara lain dengan cara tetap bersama teman yang sakit saat mengunjungi rumah sakit walaupun rekan kerja lainnya telah pulang, dengan kerelaannya mewakili salah satu bidang di organisasi yang mendukung aktivitas amal, dan mempertimbangkan cara terbaik untuk melakukan pekerjaan. (Naway, 2017). Perilaku lain termasuk mengambil pekerjaan ekstra, menjadi sukarelawan untuk membantu orang lain, meningkatkan karir, mentaati aturan manajemen bahkan saat tidak ada yang mengetahui, mempromosikan dan melindungi organisasi, dan bersikap positif dan menoleransi situasi negatif di tempat kerja (Naway, 2017).

OCB sebagai perilaku yang memberi keuntungan pada organisasi dan tidak memperoleh imbalan secara nyata karena perilaku tersebut tidak dituntut oleh pekerjaan atau tidak termasuk dalam pekerjaan normal (Naway, 2017). Orang-orang yang memiliki ikatan dengan OCB terdorong untuk mendukung organisasi

dan rekan kerja dengan melaksanakan perihal kecil yang tidak seharusnya (walaupun baik) diperintahkan untuk dilakukan. Fokus OCB adalah perilaku sukarela yang bisa berkontribusi langsung atau tidak langsung kepada organisasi (Naway, 2017).

Pelaksanaan OCB dalam organisasi akan merangsang terbentuknya mesin sosial, yang akan memberikan keleksibilitasan yang diperlukan untuk bekerja melalui berbagai bidang, dan akan mendukung pegawai pada organisasi dalam menyelesaikan situasi saling tergantung di antara pegawai satu dengan pegawai yang lain. Hal ini membuktikan bahwa OCB bisa merangsang terbentuknya kerjasama yang dapat membantu pegawai untuk menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam organisasi (Naway, 2017).

Keberhasilan organisasi memerlukan pegawai untuk melampaui tanggung jawab pekerjaan normal dan memberi hasil yang melampaui harapannya. Dalam lingkungan kerja yang dinamis ini, di mana pekerjaan dijalankan oleh tim dan fleksibilitas sangat penting, pegawai yang mempraktikkan perilaku kewargaan yang baik menolong rekan lain pada timnya, menawarkan untuk melaksanakan pekerjaan di luar pekerjaan rutinnya, menjauhi perselisihan yang tidak bermanfaat, menghargai antusias kerja, dan mengikuti aturan yang sudah ditetapkan dan toleransi pada tugas kerja dan pemutusan hubungan kerja sewaktu-waktu (Robbins and Judge, 2018).

Organisasi menghendaki dan memerlukan pegawai yang akan melaksanakan tugas di luar deskripsi pekerjaannya. Bukti menunjukkan organisasi dengan pegawai seperti itu akan memiliki keunggulan dibandingkan organisasi

yang tidak memiliki pegawai yang mampu bekerja di luar deskripsi pekerjaannya. Akibatnya, perilaku manajemen berfokus pada perilaku warga sebagai variabel output (Robbins dan Judge, 2018).

2.1.4.2 Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Ma, (2021) mengatakan bahwa OCB dapat dimotivasi oleh berbagai faktor, Sebanyak 33 teori diidentifikasi dari basis data. Delapan teori muncul paling sering: teori pertukaran sosial (35 kali), teori identitas sosial (27 kali), teori konservasi sumber daya (7 kali), teori kepemimpinan (6 kali), teori kontrak psikologis (5 kali), teori kecocokan orang-lingkungan (5 kali), teori pembelajaran sosial (5 kali), dan teori atribusi (4 kali). Teori peristiwa afektif dan unitarisme muncul secara diabaikan (3 kali).

Teori pertukaran sosial menjelaskan perilaku sosial orang-orang dalam lingkungan sosial ekonomi. Pertukaran sosial pertama kali didefinisikan oleh Blau (1986) dalam (Ma, 2021) sebagai serangkaian tindakan individu yang dimotivasi oleh keuntungan yang diharapkan dari orang lain, sementara sifat pasti dari keuntungan tersebut masih belum ditentukan. Pertukaran sosial terjadi berdasarkan kepercayaan individu bahwa pihak lain dalam pertukaran tersebut akan memenuhi kewajibannya secara adil dalam jangka panjang, bukan atas dasar quid pro quo. Misalnya, Ravichandran dan Gilmore (2007) dalam (Ma, 2021) melihat bagaimana pertukaran sosial antara manajer dan karyawan (pertukaran pemimpin-anggota) dan di antara rekan kerja dapat memengaruhi kinerja OCB karyawan.

Teori identitas sosial mengusulkan bahwa individu membentuk rasa tentang siapa mereka berdasarkan keanggotaan kelompok mereka (Turner & Oakes, 1986)

dalam (Ma, 2021) . Kelompok dapat menjadi sumber penting harga diri dan kebanggaan individu. Sebuah organisasi adalah kelompok sosial yang menonjol di mana karyawan mengidentifikasi diri mereka sebagai anggota (, dan identifikasi organisasi terjadi ketika seorang karyawan merasakan rasa memiliki sehubungan dengan organisasi yang dimaksud. Identifikasi organisasi yang lebih kuat dikaitkan dengan sejumlah hasil positif baik di tingkat organisasi maupun individu, seperti efektivitas organisasi dan OCB (Ma, 2021).

Teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa individu dapat memperoleh perilaku baru dengan mengamati dan meniru orang lain (Bandura, 1971) dalam (Ma, 2021). Menurut teori pembelajaran sosial, ekspektasi atau norma perilaku juga dipelajari dengan mengamati panutan. Ketika suatu organisasi menghargai tindakan yang bertanggung jawab secara sosial seperti OCB, karyawan akan mengikuti perilaku yang ditunjukkan oleh manajer dan pemimpin mereka, menemukan bahwa teori pembelajaran sosial, bersama dengan teori pemrosesan informasi sosial dapat menjelaskan hubungan antara OCB tingkat individu dan kelompok. Mereka berpendapat bahwa karena orang belajar dari perilaku orang lain, kemungkinan keterlibatan OCB individu dipengaruhi oleh kinerja OCB orang lain dalam kelompok. lebih lanjut menyarankan bahwa karyawan belajar tidak hanya dari rekan-rekan mereka tetapi juga dari perusahaan dan menemukan bahwa kewarganegaraan perusahaan memengaruhi OCB karyawan individu.

2.1.4.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Pada suatu organisasi atau instansi, perilaku OCB bisa dipengaruhi oleh berbagai faktor atau aspek-aspek tertentu. Menurut Jusuf (2021), OCB dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut :

1. Kepuasan Kerja

Kepuasan pegawai sering kali dilihat sebagai faktor penentu peran tambahan yang dipraktekkan oleh OCB. Pegawai akan membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi ketika pegawai merasa puas dan merasa baik terhadap organisasi.

2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi yang positif berarti bahwa pegawai merasa telah menjalankan tanggung jawab yang lebih besar dibanding yang diharapkan dalam tugas pegawai. Pegawai semacam ini mendukung tujuan organisasi di mana pun pada saat dibutuhkan dengan pegawai yang mempunyai jabatan tinggi dan dapat diandalkan. Organisasi harus memastikan sebanyak mungkin pegawai diperlakukan dengan baik oleh organisasi di tempat kerja.

3. Kepribadian dan Suasana Hati (*Mood*).

Kepribadian dan suasana hati memberikan pengaruh pada terjadinya OCB baik dalam konteks individu maupun kelompok, sehingga disadari atau tidak, untuk membantu rekan kerja, sangatlah penting untuk mengubah sikap dan hati seseorang.

4. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi mungkin menjadi faktor yang mempengaruhi OCB. Pegawai tidak hanya melaksanakan tugas-tugas yang dijadwalkan, tetapi juga

melakukan tugas-tugas sukarela atau kegiatan lain yang termasuk dalam pekerjaan tambahan.

5. Persepsi terhadap dukungan organisasi.

Konsep dukungan organisasi mempunyai dampak positif terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami jika pegawai merasakan dukungan dari organisasi dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini akan memberikan respon positif dan mengurangi ketegangan dalam hubungan dengan melakukan OCB.

6. Masa Kerja

Masa kerja bisa memberikan pengaruh pada OCB seseorang. Masa kerja ini bisa dijadikan parameter atau tolak ukur untuk investasi pegawai ketika menjadi anggota pada suatu organisasi atau perusahaan.

7. Jenis Kelamin

Jenis kelamin merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku OCB. Pegawai yang berjenis kelamin pria akan mempunyai pikiran, tenaga dan inisiatif lebih baik dibanding wanita sehingga akan lebih mudah mempraktekkan OCB.

8. Usia

Pegawai yang berusia lebih tua (senior) akan lebih mudah dan fleksibel untuk mengendalikan kebutuhan pribadi dan organisasi dibanding pegawai yang berusia lebih mudah.

9. Keterlibatan Kerja

Pegawai yang mempunyai keterlibatan kerja tinggi akan ikut berpartisipasi untuk mempergunakan segenap kemampuannya bahkan mempunyai komitmen

tinggi untuk bekerja demi keberhasilan organisasi karena memahami peran yang diberikan oleh organisasi.

Organ (dalam Darsana & Koerniawati, 2021) menyebutkan beberapa faktor OCB diantaranya:

- a. Pertama, budaya & iklim organisasi, perilaku OCB muncul ketika individu merasakan kepuasan atas pekerjaannya, mendapatkan dukungan dan dipercayai dalam organisasi.
- b. Kedua, kepribadian & suasana hati, individu akan cenderung menolong secara sukarela ketika individu dalam keadaan yang positif.
- c. Ketiga, persepsi dari dukungan organisasi, artinya setiap perilaku individu mendapatkan dukungan dari organisasi maka akan memunculkan perilaku OCB.
- d. Keempat, adanya interaksi atasan dan bawahan, kualitas interaksi atasan dengan bawahan yang baik akan memunculkan kinerja yang bagus, produktivitas meningkat dan merasakan kepuasan kerja.
- e. Kelima, lama bekerja, ketika individu telah bekerja dalam organisasi cukup lama hal ini diyakini dapat memunculkan perilaku OCB.
- f. Keenam adalah gender, beberapa penelitian mengatakan bahwa perempuan akan lebih sering memunculkan perilaku menolong, serta dapat bekerja sama dengan baik dibandingkan dengan laki-laki.

Menurut Organ et al (dalam Titisari, 2014), berpendapat bahwa ada beberapa faktor yang mempengaruhi OCB ada faktor internal dan faktor eksternal adalah:

- a. Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah:
- 1) Kepuasan kerja, 2) Komitmen, 3) Kepribadian /moral karyawan, 4) Motivasi,
- b. Faktor eksternal yang berasal dari luar diri karyawan antara lain: 1) Gaya kepemimpinan, 2) Kepercayaan pada pemimpin, 3) Budaya organisasi
- Menurut Wirawan (dalam Hermanto & Srimulyani, 2021), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya antara lain kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & *servant leadership*, tanggungjawab sosial pegawai, umur pegawai, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.

Organ, Podsakoff dan Mackenzie (dalam Budihardjo, 2014), mengintegrasikan struktur OCB ke dalam tujuh aspek yaitu:

- a. *Helping behaviour/Altruism/courtesy*, tindakan membantu orang lain secara sukarela dan bukan sebagai perintah ataupun kewajiban.
- b. *Sportsmanship*, yaitu menampakkan suatu toleransi/kerelaan bertahan bekerja dalam organisasi/perusahaan tanpa mengeluh tentang keadaan di perusahaan tersebut yang kurang menyenangkan.
- c. *Organizational compliance/general compliance*, yaitu menunjukkan suatu sikap individu yang menerima prosedur dan peraturan dalam organisasi yang telah berlaku.
- d. *Organizational loyalty/spreading goodwill*, adalah tinndakan yang ditunjukkan seorang karyawan dalam memperkenalkan suatu organisasi kepada pihak luar, karyawan tersebut juga apabila organisasi dalam

masalah dan tidak mneguntungkan maka ia akan tetap bertahan dan akan membantu organisasi dari ancaman luar kepada organisasi.

- e. *Civic virtue/organizational participation*, adalah seorang karyawan yang terlibat langsung dalam kegiatan organisasi untuk membantu organisasi menjadi lebih baik kedepannya.
- f. *Individual initiative/conscientiousness*, adalah suatu tindakan seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya dengan kreatif dan inovatif dengan tujuan agar hasil dari kinerja yang dilakukan dapat lebih baik dan lebih meningkat meskipun tidak di tentukan oleh pimpinan.
- g. *Self-development*, adalah tindakan seorang karyawan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, serta keterampilan yang dimilikinya pada yang digelutinya.

2.1.4.4 Dimensi-Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

OCB terdiri dari beberapa dimensi. Menurut Organ (dikutip Naway, 2017), dalam pelaksanaannya, OCB bisa diimplementasikan dalam lima dimensi yaitu :

1. Altruisme (*Altruism*)

Altruisme adalah sifat kepedulian terhadap kepentingan orang lain. Kualitas-kualitas tersebut antara lain memberikan bantuan kepada pegawai baru, dan memberikan waktu kepada orang lain yang dibuktikan langsung kepada orang lain di sekitarnya, namun memberikan kontribusi dalam aktivitas yang didasarkan pada peningkatan kinerja setiap individu.

2. Kesadaran (*Conscientiousness*)

Kesadaran adalah bersifat hati-hati. Sifat tersebut meliputi efisien dalam penggunaan waktu, tingkat partisipasi dan berkontribusi yang tinggi terhadap pekerjaan, baik secara individual ataupun tim.

3. Sportivitas (*Sportmanship*)

Sportivitas adalah sifat positif dan sportif. Sifat tersebut meliputi menghindari masalah kecil dan mengeluh dengan menghabiskan lebih banyak waktu untuk kegiatan membangun organisasi.

4. Kesopanan (*Courtesy*)

Kesopanan adalah kesopanan dan ketaatan. Sifat tersebut meliputi pemberian surat peringatan, atau memberi teguran sebelumnya, dan memberikan informasi yang tepat serta menolong dengan mencegah masalah dan pemborosan waktu.

5. Kebajikan (*Civic Virtue*)

Kebijakan adalah sifat yang diambil secara bijaksana maupun menjadi anggota yang baik. Sifat tersebut meliputi memberikan pelayanan dalam kepanitiaan, melaksanakan tugas bahkan ketika tidak diperlukan untuk membantu memberi kepentingan terbaik organisasi, dan memberikan layanan yang dibutuhkan untuk kepentingan organisasi.

Menurut Graham (dalam Ningsih & Suryanata, 2020) menyebutkan, terdapat tiga aspek *organizational citizenship behavior* yaitu:

- a. Ketaatan (*Obedience*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan mematuhi peraturan dan prosedur organisasi.

- b. Loyalitas (*Loyality*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menempatkan kepentingan pribadi mereka untuk keuntungan dan kelangsungan organisasi.
- c. Partisipasi (*Participation*) yang menggambarkan kemauan karyawan untuk secara aktif mengembangkan seluruh aspek kehidupan organisasi.

Sedangkan menurut Luthans (2006) menyatakan bahwa ada lima dimensi.

Lima dimensi tersebut adalah:

- a. Altruisme (misalnya, membantu rekan kerja yang tidak sehat)
- b. Kesungguhan (misalnya, lebur untuk menyelesaikan proyek)
- c. Kepentingan umum (misalnya, rela mewakili perusahaan untuk program bersama)
- d. Sikap sportif (misalnya, ikut menanggung kegagalan proyek yang mungkin akan berhasil dengan mengikuti nasihat anggota)
- e. Sopan (misalnya, memahami dan berempati walau saat dikritik).

2.1.4.5 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang diinginkan oleh instansi atau organisasi sehingga setiap individu yang berada di dalamnya bisa melaksanakan aktivitasnya dengan lancar. Bila perilaku OCB dapat dijalankan secara terus menerus, maka pegawai akan bisa menunjukkan hasil kerja yang maksimal bahkan organisasi akan ikut memperoleh dampak positifnya.

Pada penelitian ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diukur dengan indikator (Jusuf, 2021) : Perilaku membantu orang lain, Kesadaran diri, Perilaku sportif, Perilaku menghormati orang lain, Perilaku tanggung jawab.

OCB merupakan bentuk perilaku pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi, tetapi secara agregat efektivitas organisasi ini berarti, perilaku tersebut tidak termasuk ke dalam persyaratan kerja atau deskripsi kerja pegawai sehingga jika tidak ditampilkanpun tidak diberikan hukuman. Dalam Sule dan Priansa (2018) OCB terdiri dari lima indikator yaitu :

1. Membantu pekerjaan orang lain secara sukarela (*Altruism*)

Altruism merupakan perilaku membantu pegawai lain tanpa ada paksaan ataupun berkaitan dengan tugas operasional yang dibebankan oleh organisasi. Perilaku altruistik adalah perilaku menolong yang timbul bukan karena adanya tekanan atau kewajiban, melainkan tindakan tersebut bersifat sukarela dan tidak berdasarkan norma-norma tertentu. Perilaku ini misalnya membantu rekan kerja sehingga membuat sistem kerja menjadi lebih produktif karena seorang pekerja dapat memanfaatkan waktu luang untuk membantu pegawai lainnya dalam sebuah tugas yang lebih mendesak.

2. Partisipatif terhadap berbagai kegiatan organisasi (*civic virtue*)

Civic virtue, yaitu perilaku yang menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi, baik secara profesional maupun sosial alamiah. Individu dengan perilaku *civic virtue* selalu berperan aktif dalam kegiatan organisasi. Memerlukan *civic virtue* termasuk menawarkan saran-saran tentang penurunan biaya atau ide-ide tentang penghematan sumber daya lain, yang secara langsung dapat memengaruhi tingkat efisiensi organisasi.

3. Perilaku melebihi standar minimum (*Consencientiousness*)

Consencientiousness, yaitu perilaku yang berisikan tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum. *Consencientiousness* mengacu pada perilaku seseorang yang tepat waktu, tingkat kehadiran tinggi, dan berada di atas persyaratan normal yang ditetapkan oleh organisasi.

4. Perilaku sopan (*Courtesy*)

Courtesy merupakan perilaku berbuat baik kepada orang lain, namun terkait dengan permasalahan yang muncul dalam mengembangkan pekerjaan. Mengacu pada arti katanya, maka *Courtesy* berarti sikap sopan, yaitu membantu teman mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka.

5. Perilaku sikap sportif (*sportsmanship*)

Sportsmanship merupakan perilaku yang bersikap sportif yang menghindari perilaku negatif ketika mengalami kejengkelan atau kemarahan. *Sportsmanship* dapat dilihat dari aspek toleransi dan keluhan (*complain*) individu dalam pekerjaannya. Individu dengan sikap sportsmanship yang tinggi akan sangat memperhatikan hal-hal detail dalam pekerjaannya, dapat secara *fair* menjalankan pekerjaannya dan sedikit mengeluh, serta kemampuan beradaptasi yang tinggi dengan situasi dan lingkungan kerjanya. *Sportsmanship* juga sering dipahami sebagai kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai

perubahan atau masalah, bahkan jika ia tidak suka atau setuju dengan perubahan yang terjadi di dalam organisasi. Dengan mengurangi jumlah keluhan dari pegawai dengan perilaku *sportsmanship* dapat menghemat waktu dan energi dari manajer SDM dalam mengelola pegawai yang ada di dalam organisasi.

Beberapa pengukuran tentang OCB seseorang telah dikembangkan. Skala (Morrison: 1995) merupakan salah satu pengukuran yang sudah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik (Wirawan, 2014). Skala ini mengukur kelima dimensi OCB sebagai berikut:

Kategori 1 *Altruism* meliputi:

- 1) Perilaku membantu orang tertentu,
- 2) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat,
- 3) Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*,
- 4) Membantu proses orientasi karyawan baru meskipun tidak diminta.
- 5) Membantu mengerjakan tugas orang lain pada saat mereka tidak masuk,
- 6) Meluangkan waktu untuk membantu orang lain berkaitan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan,
- 7) Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta,
- 8) Membantu orang lain di luar departemen ketika mereka memiliki permasalahan,
- 9) Membantu pelanggan dan para tamu jika mereka memiliki permasalahan.

Kategori 2 *Conscientiousness* meliputi:

- 1) Kehadiran, kepatuhan terhadap aturan dan sebagainya,

- 2) Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai,
- 3) Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya,
- 4) Berbicara seperlunya dalam percakapan ditelepon,
- 5) Tidak menghabiskan waktu untuk pembicaraan di luar pekerjaan,
- 6) Datang segera jika dibutuhkan,
- 7) Tidak mengambil kelebihan waktu meskipun memiliki ekstra 6 hari,

Kategori 3 *Civic Virtue* meliputi:

- 1) Kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh,
- 2) Menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat,
- 3) Tidak menemukan kesalahan dalam organisasi,
- 4) Tidak mengeluh tentang segala sesuatu,
- 5) Tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

Kategori 4 *Cortesy* meliputi:

- 1) Keterlibatan dalam fungsi-fungsi yang membantu organisasi,
- 2) Memberikan perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu image organisasi,
- 3) Memberikan perhatian terhadap pertemuan yang dianggap penting,
- 4) Membantu mengatur kebersamaan secara departemental,

Kategori 5 *Sportmanship* meliputi:

- 1) Menyimpan informasi tentang kejadian atau perubahan dalam organisasi,
- 2) Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi,
- 3) Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi,

4) Membuat pertimbangan dalam menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti , Tahun dan Judul	Variabel dan Teknik Analisis	Hasil
1	Uddin et al., (2018) <i>Why Individual Employee Engagement Matters For Team Performance? Mediating Effects Of Employee Commitment and Organizational Citizenship Behaviour</i>	<i>Independent : Employee Engagement</i> <i>Mediation : Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior</i> <i>Dependent : Team Performance</i> <i>PLS</i>	<i>1. Employee Engagement effect on Organizational Commitment</i> <i>2. Employee Engagement and Organizational Commitment effect on Organizational Citizenship Behavior</i> <i>3. Employee Engagement, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior effect on Team Performance</i>
2	Aryaningtyas dan Maria (2019) <i>Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Persepsi Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) (Studi pada Karyawan Hotel Bintang Empat di Semarang)</i>	Bebas : Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Kerja Intervening : Kepuasan Kerja Terikat : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Analisis Jalur	1. Keterlibatan Kerja dan Persepsi Dukungan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Keterlibatan Kerja, Persepsi Dukungan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
3	Saputra dan Supartha (2019) <i>Pengaruh Budaya Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap OCB Dimediasi Oleh Komitmen Organisasional</i>	Bebas : Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi Mediasi : Komitmen Organisasional Terikat : OCB Analisis Jalur	1. Budaya Organisasi dan Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Komitmen Organisasional 2. Budaya Organisasi, Dukungan Organisasi dan Komitmen Organisasional berpengaruh terhadap OCB
4	Ali et al., (2020) <i>Assessing the Mediating Role of Work Engagement Between the Relationship of Corporate Social Responsibility with Job Satisfaction and</i>	<i>Independent : Corporate Social Responsibility</i> <i>Mediation : Work Engagement</i> <i>Dependent :</i>	<i>1. Corporate Social Responsibility effect on Work Engagement</i> <i>2. Corporate Social Responsibility effect on Job Satisfaction</i>

	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior</i> <i>SEM</i>	<i>3. Corporate Social Responsibility effect on Organizational Citizenship Behavior</i> <i>4. Work Engagement effect on Job Satisfaction</i> <i>5. Work Engagement effect on Organizational Citizenship Behavior</i>
5	Utami (2020) Peran <i>Affective Commitment</i> Dalam Memediasi Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Civic Virtue</i> (OCB) (Studi Pada Karyawan Kantor Wisata Bahari Lamongan)	Bebas : 1. <i>Employee Engagement</i> Mediasi : 2. <i>Affective Commitment</i> Terikat : 3. <i>Civic Virtue</i> (OCB) <i>PLS</i>	1. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh terhadap <i>Affective Commitment</i> 2. <i>Affective Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>Civic Virtue</i> (OCB) <i>Employee Engagement</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Civic Virtue</i> (OCB)
6	Jusup (2021) Pengaruh Keterlibatan Kerja Dan Kemampuan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pegawai Pada Dinas Pendidikan, Kebudayaan, Pemuda Dan Olahraga Provinsi Gorontalo	Bebas : Keterlibatan Kerja Kemampuan Kerja Terikat : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Regresi Berganda	Keterlibatan Kerja dan Kemampuan Kerja berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
7	Kurniawan dan Naeni (2021) Pengaruh Dukungan Rekan Kerja Terhadap <i>OCB</i> Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi Pada Karyawan Grage Jogja Hotel	Bebas : Dukungan Rekan Kerja Intervening : Kepuasan Kerja Terikat : <i>OCB</i> <i>Analisis Jalur</i>	1. Dukungan Rekan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. Dukungan Rekan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap OCB
8	Dubey et al., (2022) <i>Analysing Workplace Spirituality As A Mediator In The Link Between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviour</i>	<i>Independent : Job Satisfaction</i> <i>Mediation : Workplace Spirituality</i> <i>Dependent : Organizational Citizenship Behavior</i> <i>SEM</i>	1. <i>Job Satisfaction effect on Workplace Spirituality</i> 2. <i>Job Satisfaction and Workplace Spirituality effect on Organizational Citizenship Behavior</i>
9	Naimah dkk (2022) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan	Bebas : Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja	1. Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja

	Keterlibatan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja	Intervening : Kepuasan Kerja Terikat : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PLS	berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2.Kepemimpinan Transformasional, Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
10	Tan, et al., (2022) <i>How Ethnic Dissimilarity Influences Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviors?</i>	<i>Independent :</i> <i>Perceived Organizational Support</i> <i>Mediation :</i> <i>Self Efficacy</i> <i>Dependent :</i> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PLS	1. <i>Perceived Organizational Support effect on Self Efficacy</i> 2. <i>Perceived Organizational Support and Self Efficacy effect on Organizational Citizenship Behavior</i>
11	Tumbol dkk (2022) Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Dan Kebahagiaan Di Tempat Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Unit Layanan Pelanggan Tomohon	Bebas : Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi dan Kebahagiaan Di Tempat Kerja Terikat : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Regresi Berganda	1.Kebahagiaan Di Tempat Kerja berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2.Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
12	Narwastu dkk (2023) Pengaruh <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> melalui <i>Employee Development (ED)</i> dan <i>Organizational Commitment (OC)</i> sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tinggi Swasta (PTS) di Surabaya	Bebas : <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> Mediasi : <i>Employee Development (ED)</i> <i>Organizational Commitment (OC)</i> Terikat : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> SEM PLS	1. <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Development (ED)</i> 2. <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Commitment (OC)</i> 3. <i>Perceived Organizational Support (POS)</i> dan <i>Employee Development (ED)</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> 4. <i>Employee Development (ED)</i> dan <i>Organizational Commitment (OC)</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>

13	Sari dan Kurniawan (2023) Pengaruh Keterlibatan Kerja, dan <i>Perceived Supervisor Support</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi	Bebas : <i>Perceived Supervisor Support</i> Keterlibatan Kerja, <i>Supervisor Support</i> Mediasi : Kepuasan Kerja Terikat : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PLS	1. Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 2. <i>Perceived Supervisor Support</i> tidak berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja 3. <i>Perceived Supervisor Support</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 4.Keterlibatan Kerja dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
14	Ulifa, dkk (2023) Dampak <i>Perceived Organizational Support</i> Dan <i>Self Efficacy</i> Pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Serta Peran Mediasi <i>Organizational Commitment</i> (Studi Pegawai Satpol PP Kota Pasuruan)	Bebas : <i>Perceived Organizational Support</i> <i>Self Efficacy</i> Mediasi : <i>Organizational Commitment</i> Terikat : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> PLS	1. <i>Perceived Organizational Support</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Commitment</i> 2. <i>Self Efficacy</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Commitment</i> 3. <i>Self Efficacy</i> dan <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> <i>Perceived Organizational Support</i> tidak berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

2.3. Hubungan Antar Variabel dan Pengembangan Hipotesis

2.3.1. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Kepuasan Kerja

Perceived Organizational Support adalah sejauh mana organisasi memiliki kepedulian terhadap keberadaan dan peran serta pegawainya dengan memperhatikan kesejahteraannya (Aryaningtyas dan Maria, 2019). *Perceived Organizational Support* dari pegawai diharapkan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai. Peran organisasi dibutuhkan untuk memantau dan memberi jalan bagi pegawai supaya merasa aman sehingga pegawai bisa bekerja dengan mudah tanpa

merasa terbebani dan hubungan antara manajemen dan bawahan semakin erat, sehingga bisa memberikan hasil kerja yang lebih baik bagi organisasi atau perusahaan (Sari dan Kurniawan, 2023). Peran *Perceived Organizational Support* menerangkan bahwa organisasi akan memberikan bantuan sesuai kebutuhan pegawai untuk bekerja secara efektif dan memecahkan masalah yang sulit. Hal ini mengindikasikan peran penting *Perceived Organizational Support* bagi karyawan. Jika karyawan yakin bahwa organisasi memberikan dukungan yang diperlukan, menghargai kontribusi karyawan, dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, maka hal itu dapat meningkatkan kepuasan kerja (Aryaningtyas dan Maria, 2019).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aryaningsyah dan Maria (2019), Kurniawan dan Naeni (2021) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₁ : Diduga *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

2.3.2. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kepuasan Kerja

Employee Engagement adalah identifikasi pola pikir pegawai pada pekerjaannya, dan memandang bahwa kinerjanya adalah yang terpenting bagi dirinya, selain organisasi (Aryaningtyas dan Maria, 2019). *Employee Engagement* merupakan aspek penting dalam perilaku berkaitan dengan hal lainnya seperti kepuasan kerja. Pegawai yang sangat terlibat dalam pekerjaannya lebih fokus pada pekerjaannya sehingga pegawai sungguh-sungguh terlibat dan menikmati pekerjaannya. *Employee Engagement* meningkatkan kontak sosial dan pengakuan

sosial, meningkatkan rasa kesesuaian pribadi, meningkatkan kepercayaan diri akan prospek karir yang lebih baik dan mengurangi ketidakpastian lingkungan kerja. *Employee Engagement* meningkatkan perasaan pemberdayaan dan kebebasan bagi pegawai yang mengarah pada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Selain itu keterlibatan pegawai mencakup partisipasi pegawai yang lebih tinggi, kebijaksanaan dan otonomi yang meningkatkan perasaan harga diri. Seorang pegawai yang memiliki tanggung jawab, prestasi, dan tujuan kerja yang jelas di tempat kerja akan membentuk kepuasan kerjanya (Naimah dkk, 2022).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aryaningtyas dan Maria (2019), Ali et al., (2020), Naimah dkk (2022), Sari dan Kurniawan (2023) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut :

H₂ : Diduga *Employee Engagement* berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

2.3.3. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Perceived Organizational Support adalah persepsi pegawai mengenai bagaimana organisasi menghargai perannya dan kepeduliannya pada pegawai termasuk dengan kesejahteraannya (Sari dan Kurniawan, 2023). Pegawai yang mengalami *Perceived Organizational Support* tingkat tinggi cenderung merespon perasaan positif, sikap kerja, dan tujuan perilaku positif pada organisasinya. Organisasi pada umumnya memberi bentuk dukungan yang efektif yang menguntungkan pegawai, seperti persetujuan, pengakuan, perlakuan, gaji, promosi, hak suara, akses informasi dan dukungan lain yang bisa mendukung kinerja dan

kesejahteraan kerja. Dukungan yang diberikan dapat meningkatkan pandangan pegawai pada organisasi. Pegawai dengan tingkat dukungan organisasi yang maksimal akan memperoleh balasan berupa prestasi kerja yang maksimal. *Perceived Organizational Support* juga memberikan solusi dalam hal keterlibatan yang tinggi pegawai pada organisasinya (Aryaningtyas dan Maria, 2019). Bila pegawai mempunyai persepsi yang kurang baik pada organisasinya akan memengaruhi *organizational citizenship behavior* dari pegawai itu sendiri (Saputra dan Supartha, 2019).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aryaningsyah dan Maria (2019), Saputra dan Supartha (2019), Kurniawan dan Naeni (2021), Tan, et al., (2022), Sari dan Kurniawan (2023) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Diduga *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.3.4. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Employee Engagement adalah aktivitas jangka panjang yang berhubungan dengan pekerjaan yang mengharuskan seorang karyawan untuk secara fisik, mental, dan emosional melakukan tugasnya (Sari dan Kurniawan, 2023). Karyawan dengan keterlibatan kerja rendah ditandai dengan melihat pekerjaan sebagai bagian yang tidak penting dari kehidupannya, tidak mempunyai kebanggaan pada perusahaan, dan kurangnya partisipasi dalam pekerjaannya. Ketika pegawai lebih terlibat dalam

proses, pegawai akan melakukan pekerjaannya dengan serius dan mengurangi tingkat absensi atau ketidakhadirannya di tempat kerja dan akan bertahan hingga waktu yang lama (Naimah dkk, 2022). Tingkat keterlibatan pegawai mencerminkan sikap positif pada pekerjaan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan terlibat dalam semua kegiatan instansi atau organisasinya. *Employee Engagement* memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang diidentifikasi dengan kesungguhannya melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya, tingkat absensi yang rendah serta berkurangnya kemungkinan pengunduran diri

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Uddin et al., (2018), Aryaningsyah dan Maria (2019), Ali et al., (2020), Jusup (2021), Naimah dkk (2022) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H_4 : Diduga *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja adalah sikap positif terhadap pekerjaan dan merupakan hasil dari penilaian dari berbagai karakter. Seorang karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaan yang dijalani. Pegawai yang merasa puas akan berbicara positif mengenai organisasi atau instansinya, membantu rekan kerjanya dan melakukan lebih dari yang diharapkan dari pekerjaannya secara normal atau wajar (Kurniawan dan Naeni, 2021). Karyawan yang puas lebih sering membicarakan hal-hal positif mengenai

organisasi, membantu orang lain, dan melebihi harapan pekerjaan. Selain itu, karyawan yang puas dengan pekerjaannya akan menambah jam kerjanya melebihi deskripsi pekerjaannya. Demikian pula, seorang karyawan dengan *organizational citizenship behavior* yang tinggi ditandai dengan kepuasan kerja. Seorang pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan melakukan lebih banyak pekerjaan dari pada pekerjaan pokok yang seharusnya dan membicarakan hal-hal yang baik tentang organisasi atau perusahaan yang merupakan aspek dari perilaku *organizational citizenship behavior* (Naimah dkk, 2022).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aryaningsyah dan Maria (2019), Kurniawan dan Naeni (2021), Dubey et al., (2022), Naimah dkk (2022) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₅ : Diduga Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2.3.6. Pengaruh *Employee Engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Employee Engagement adalah partisipasi pegawai dalam pekerjaannya serta keikutsertaan dan kerjasama yang diapresiasi oleh pemimpin dan organisasi direfleksikan oleh pegawai dengan rasa senang dan nyaman dalam mengambil bagian pada pekerjaannya (Naimah dkk, 2022). *Employee Engagement* meningkatkan perasaan pemberdayaan dan kebebasan bagi pegawai yang mengarahkan kepada kepuasan kerja yang lebih tinggi. Seorang pegawai yang

memiliki tanggung jawab, prestasi, dan tujuan kerja yang jelas di tempat kerja akan membentuk kepuasan kerjanya (Naimah dkk, 2022). Selain itu, pegawai yang mempunyai tingkat keterlibatan kerjanya tinggi akan lebih sering untuk terlibat pada semua kegiatan organisasi atau instansinya. Pegawai dengan keterlibatan kerja tinggi akan membuat lebih banyak kontribusi untuk organisasi atau instansinya. *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* ditandai dengan keseriusan menangani pekerjaan dan berkurangnya absensi dan peluang mengundurkan diri rendah yang rendah.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aryaningsyah dan Maria (2019), Naimah dkk (2022) yang menyatakan bahwa *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₆ : Diduga *Employee Engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

2.3.7. Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

Perceived Organizational Support adalah pandangan pegawai ditinjau dari seberapa besar organisasi memberi dukungan terhadap pegawainya (Saputra dan Supartha, 2019). *Perceived Organizational Support* berperan dalam menerangkan bahwa organisasi akan memberikan bantuan sesuai kebutuhan pegawai untuk bekerja secara efektif dan memecahkan masalah yang sulit. Jika pegawai yakin bahwa organisasi memberikan dukungan yang dibutuhkan, mengevaluasi kontribusinya, dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan, maka hal itu dapat

meningkatkan kepuasan kerja (Aryaningtyas dan Maria, 2019). *Perceived Organizational Support* dapat memberikan pengaruh pada *organizational citizenship behavior*. Bila pegawai berpandangan bahwa organisasi memberikan dukungan yang tinggi, maka akan bekerja melampaui tugas dan tanggungjawabnya atau perilaku *organizational citizenship behavior* juga tinggi. Namun, apabila pegawai mempunyai persepsi yang rendah kepada organisasinya akan berpengaruh pada *organizational citizenship behavior* dari pegawai itu sendiri yang rendah dengan bekerja apa adanya sesuai standar saja (Saputra dan Supartha, 2019).

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Aryaningtyas dan Maria (2019), Kurniawan dan Naeni (2021) yang menyatakan bahwa *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja. Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut:

H₇ : Diduga *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Mediasi Kepuasan Kerja

2.4. Kerangka Pemikiran Teoretis

Organizational Citizenship Behavior (OCB) mencerminkan perilaku individu yang bebas menentukan pilihan pekerjaan meskipun dibatasi oleh sistem penghargaan dan berkontribusi secara efektif dan efisien terhadap kinerja organisasi. Dalam bisnis organisasi diperlukan perilaku orang tersebut untuk memberi manfaat bagi organisasi. Semakin banyak pegawai menunjukkan perilaku kewargaan organisasi, maka organisasi akan makin efektif dalam pekerjaannya dan

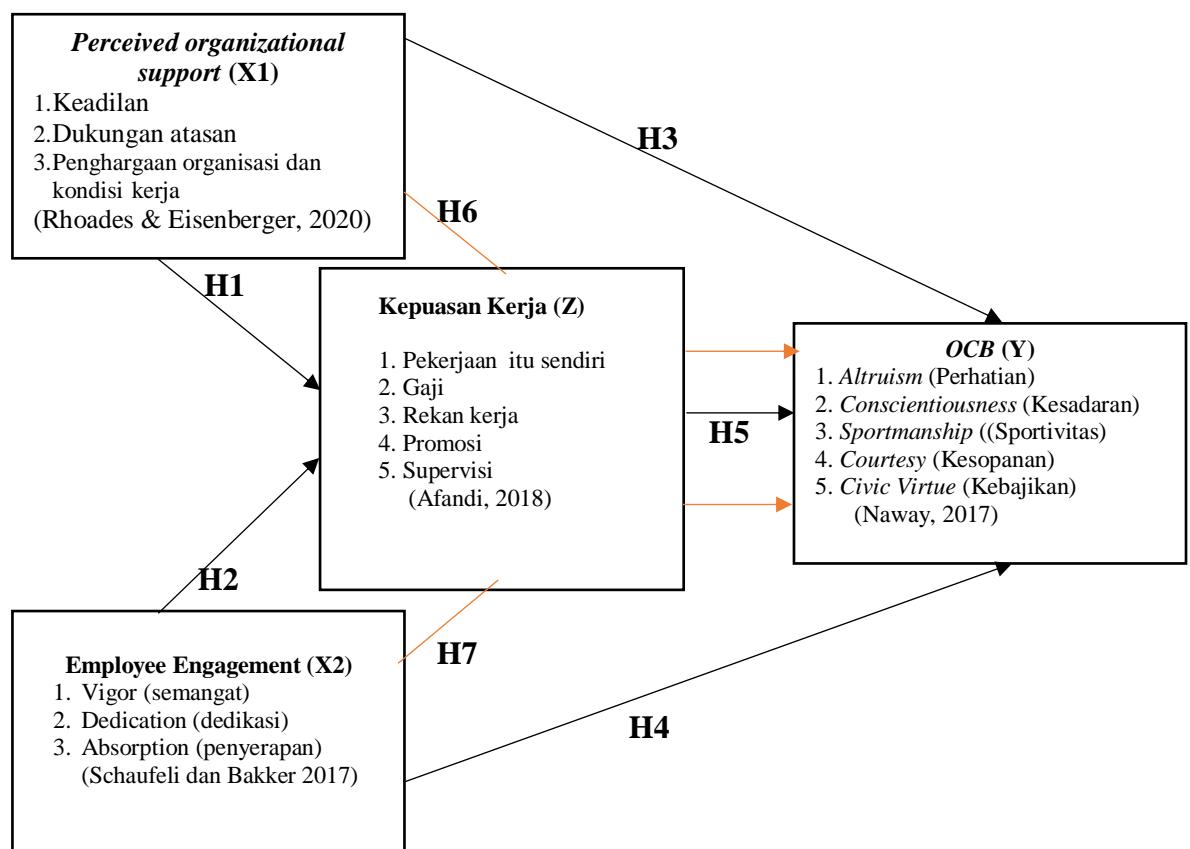
akan semakin baik untuk mencapai visi dan tujuan serta mampu memecahkan masalah yang akan dihadapi. OCB yang tinggi juga dapat menyebabkan loyalitas yang lebih kuat di antara karyawan dalam organisasi. Dengan OCB yang tinggi dalam organisasi diharapkan dapat mencerminkan produktivitas kerja dan produktivitas kerja karyawan. Banyak faktor dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, seperti karakteristik pegawai, dukungan organisasi dan kepuasan kerja.

Employee Engagement adalah identifikasi pola pikir pegawai pada pekerjaannya, dan memandang bahwa kinerjanya adalah yang terpenting bagi dirinya, selain organisasi. Tingkat keterlibatan pegawai mencerminkan sikap positif pada pekerjaan. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan terlibat dalam semua kegiatan instansi atau organisasinya. Keterlibatan karyawan memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* yang diidentifikasi dengan kesungguhannya melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaannya serta tingkat absensi yang rendah.

Perceived Organizational Support adalah sejauh mana organisasi memiliki kepedulian terhadap keberadaan dan peran serta pegawainya dengan memperhatikan kesejahteraannya. Dukungan yang diberikan dapat meningkatkan pandangan pegawai pada organisasi. Pegawai dengan tingkat dukungan organisasi yang maksimal akan memperoleh balasan berupa prestasi kerja yang maksimal. Bila pegawai mempunyai persepsi yang kurang baik pada organisasinya akan memengaruhi *organizational citizenship behavior* dari pegawai itu sendiri.

Kepuasan kerja adalah sikap positif pegawai pada pekerjaannya yang berasal dari evaluasi dari karakter pekerjaan tersebut. Karyawan yang puas lebih sering membicarakan hal-hal positif mengenai organisasi, membantu orang lain, dan melebihi harapan pekerjaan. Seorang pegawai yang puas dengan pekerjaannya akan melakukan lebih banyak pekerjaan dari pada pekerjaan pokok yang seharusnya dan membicarakan hal-hal yang baik tentang organisasi yang disebut dengan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dibuat kerangka pikir teoretis sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoretis