



Pengaruh Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Suatu Kajian Studi Literatur Manajemen Sumberdaya Manusia)

I Putu Dedi Ariadi¹, Simon Sia Niha², Henny A. Manafe³

¹ Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, Indonesia, email: dediariadi1983@gmail.com

² Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, Indonesia, email: ss.mukin11@gmail.com

³ Universitas Katolik Widya Mandira Kupang, Indonesia, email: hennyunwira@gmail.com

Corresponding Author: I Putu Dedi Ariadi

Abstract: *Leading research and relevant research are very useful for a research or literature review of a scientific work both reviewing the influence between variables and other factors that influence a variable itself. This article discusses a literature review of factors that have an impact on employee performance, namely job satisfaction which is used as an intervention variable, organizational citizenship behavior (OCB), and employee commitment. This review intends to decide on the hypothesis that has an impact on each variable so that it can be useful for further research. The results of this writing explain if: 1) Organizational citizen behavior (OCB) has a positive or crucial impact on employee satisfaction; 2) Employee commitment has a positive and crucial impact on employee satisfaction; 3) Organizational citizen behavior (OCB) has a positive and crucial impact on employee performance; 4). Employee commitment has a positive and significant impact on employee performance; 5). Job satisfaction has a positive and significant impact on employee performance. 6). Job satisfaction is able to mediate Organizational Citizenship Behavior (OCB) which has an impact on employee performance. 7) Job satisfaction can mediate employee commitment which affects employee performance. 8) Organizational citizen behavior (OCB) and employee commitment simultaneously have a positive and meaningful impact on employee performance.*

Keyword: *Employee Performance, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Commitment.*

Abstrak: Penelitian terdahulu maupun penelitian yang relevan sangat berguna terhadap suatu penelitian maupun kajian pustak suatu karya ilmiah baik mengkaji tentang pengaruh antar variabel maupun faktor lain yang turut mempengaruhi suatu variabel itu sendiri. Artikel ini membahas tentang suatu kajian pustaka faktor yang berdampak ke kinerja pegawai, yakni

kepuasan kerja yang dijadikan variabel *intervening*, *organizational citizenship behaviour* (OCB), dan komitmen karyawan. Ulasan kali ini bermaksud untuk menentukan hipotesis yang berdampak ke masing-masing variabel supaya bisa bermanfaat bagi riset selanjutnya. Hasil dari penulisan ini memperjelas bila: 1) *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan karyawan; 2) Komitmen karyawan berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan karyawan; 3) *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berdampak positif maupun krusial bagi kinerja karyawan; 4). Komitmen karyawan berdampak positif maupun bermakna ke kinerja pegawai; 5). Kepuasan kerja berdampak positif maupun bermakna ke kinerja karyawan. 6). Kepuasan kerja mampu melakukan mediasi terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB) yang berdampak kinerja karyawan. 7) Kepuasan kerja dapat melakukan mediasi terhadap Komitmen karyawan yang memengaruhi kinerja karyawan. 8) *Organizational citizenship behaviour* (OCB) dan komitmen karyawan secara bersamaan berdampak positif maupun bermakna bagi kinerja karyawan.

Kata Kunci: Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja , *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), Komitmen Karyawan

PENDAHULUAN

Kesuksesan organisasi kerap terpengaruh oleh kinerja pegawai. Masing-masing organisasi/perusahaan acap berupaya memaksimalkan kinerja pegawainya demi mempermudah dalam meraih tujuan. Sejauh ini, kinerja masih menjadi masalah yang kerap manajemen hadapi. Atas dasar itulah, pihak manajemen harus tahu faktor yang memengaruhi kinerja pegawai. Pengukuran kinerja pada diri pegawai bisa melalui penilaian intelektual yang ditunjang oleh penguasaan, pengelolaan diri, dan menjalin relasi dengan pihak lain (Martin, 2000).

Kajian Boyatzis dan Ron (2001) memperjelas bila memperoleh pekerja atau seseorang yang tepat di suatu perusahaan bukan perkara sederhana. Penempatan seseorang di suatu organisasi bukan atas dasar pendidikan tinggi atau memiliki kemampuan lebih baik, melainkan ada faktor psikologis sebagai landasan seseorang berhubungan dengan organisasi. Faktor psikologis itu akan memengaruhi kompetensi seseorang dalam pengelolaan diri, berinisiatif, beroptimis, mengelola emosi, dan memikirkan secara tenang tanpa mudah emosi. Indikator lainnya yang mampu memaksimalkan kinerja pegawai ialah komitmen pada diri pegawai. Pegawai yang berkomitmen tinggi bisa menciptakan kinerja maksimal. Saat pegawai tergabung ke suatu perusahaan, tentu ia diharuskan mempunyai komitmen dalam diri. Luthans (2006) menegaskan bila komitmen organisasional sebagai sikap untuk memperlihatkan kesetiaan pegawai dan sebagai tahap berkesinambungan untuk mengaktualisasikan perhatiannya demi keberhasilan organisasi. Minimnya komitmen memicu masalah pada perusahaan sebab komitmen bisa dianggap sebagai sesuatu yang tidak murah dan sebagai penentu keberhasilan perusahaan. Bisa diasumsikan bila komitmen rendah merepresentasikan seseorang yang ada di dalam perusahaan tersebut tidak bertanggung jawab atas segala tugas yang ia emban.

Organisasi perlu memercayai bila guna memperoleh keunggulan, organisasi harus mengupayakan kinerja seseorang secara maksimal. Sebenarnya kinerja pada diri seseorang akan memengaruhi kinerja secara kelompok/tim sehingga turut pula akan memengaruhi kinerja organisasi secara menyeluruh. Perilaku yang dijadikan keharusan bagi organisasi bukan sekadar perilaku *in-role* melainkan perilaku *extra-role*. Perilaku *extra-role* berperanan vital karena bermanfaat lebih baik dalam mendukung kelangsungan perusahaan (Oguz, 2010). Perilaku *extra-role* di dalam perusahaan disebut sebagai *organizational citizenship*

behavior (OCB). OCB ialah keterlibatan seseorang yang lebih dari tuntutan peranan di tempat kerja. Perilaku ini mengikutsertakan bermacam tindakan, seperti memberi pertolongan bagi pihak lain, sebagai sukarelawan untuk tugas tambahan, dan mematuhi peraturan. Perilaku ini merepresentasikan nilai tambah bagi diri pegawai sebagai wujud dari perilaku prososial, yakni perilaku sosial positif, terkonstruksi, dan bermakna untuk memberi bantuan (Aldag & Resckhe, 1997). OCB ialah konsepsi guna mengenali perilaku pegawai di luar tugas utama, serta perilaku yang bermanfaat untuk organisasi (Neami & Shokrkon, 2004).

Good organizational citizen dipahami sebagai pegawai yang memberi kontribusi kepada organisasi secara tepat, yang tidak secara langsung pimpinan minta atau termuat pada penjelasan tugas kerja dan tanpa mendapat insentif secara formal. Organ (1997) turut menuturkan bila OCB menjadi alternatif untuk menjelaskan hipotesis terkait kepuasan berdasar kinerja. Dyne *et al.* (2004) menyampaikan usulan terkait rancangan *ekstrarole behavior* (ERB), yakni perilaku sukarela yang terkesan memberi keuntungan bagi organisasi dan lebih atau di luar peranannya. Organ (1997) menyampaikan bila penjelasan ini tidak sesuai dengan penjelasan terkait peranan pekerjaan pada diri individu. Seluruh hal tersebut bergantung ke harapan dan komunikasi dengan mengirimkan pesan itu. Penjelasan teori peran memosisikan OCB maupun ERB ke realitas fenomenologi, tidak bisa diamati dan cukup subjektif.

Pemahaman ini pun mengasumsikan bila pelaku OCB bermaksud guna memberi kesempatan bagi organisasi untuk meraih keuntungan. Melalui penjelasan di atas, mempertegas bila OCB ialah: (a) Perilaku yang sifatnya sukarela, tidak menjadi tindakan yang memaksa atau dipaksa untuk memprioritaskan kepentingan; (b) Perilaku seseorang sebagai perwujudan dari rasa puas berdasar kinerja, tidak mendapat perintah secara formal; (c) Tidak terkait secara langsung dan bersinggungan dengan sistem insentif formal. OCB ialah sikap yang organisasi inginkan agar tertanam pada diri para pegawai. Kehendak itu sangat beralasan sebab OCB diasumsikan mampu menguntungkan organisasi yang sulit ditumbuhkan melalui kewajiban peranan formal atau berbentuk kontrak/rekompensasi. Bila diperhatikan secara terperinci, OCB ialah faktor yang menyumbang ke kinerja organisasi secara menyeluruh.

Terdapat beberapa pemahaman yang disampaikan beberapa pakar terkait komitmen organisasional. Beberapa pakar memperhatikan bila komitmen sebagai rancangan yang sifatnya kompleks dan bisa hadir dengan bentuk berlainan (Meyer *et al.*, 1993). Meyer *et al.* (2002) menyampaikan contoh bila komitmen ialah kesan seseorang untuk tetap mempertahankan diri di organisasi sebab terdapat anggapan bila ia akan merugi jika meninggalkan organisasi itu. Pemahaman ini kerap dikenal sebagai komitmen kontinuans. Wiener (1982) menentukan bila komitmen akan menyertakan tekanan normatif yang terinternalisasikan ke diri seseorang. Tekanan ini mampu mengakibatkan seseorang untuk berada di organisasi itu. Mowday *et al.* (1982) menjabarkan komitmen menjadi tiga faktor, yakni perolehan tujuan, kehendak menjalankan bermacam usaha untuk kepentingan organisasi, dan kehendak untuk tetap menjadi bagian dari anggota organisasi.

Meyer dan Allen (1990) mempunyai anggapan serupa bila komitmen merupakan kehendak kuat guna mempertahankan diri sebagai bagian dari organisasi, kehendak kuat untuk bekerja keras berdasar rencana maupun tujuan organisasi, dan rasa yakin terkait perolehan nilai maupun tujuan organisasi. Arti lainnya menyebut bila komitmen ialah sikap yang merefleksikan kesetiaan pegawai terhadap organisasi. Allen dan Meyer (1991) turut mempertegas bila komitmen organisasional terdapat tiga dimensi, yakni komitmen afektif, kontinuitas, dan komitmen normatif. Komitmen bisa dipahami sebagai kompetensi seseorang selama melaksanakan kewajibannya dan mempertanggungjawabkan diri dalam bertindak sesuatu. Pegawai berkomitmen tinggi bisa memperlihatkan kinerja maksimal. Bagi individu yang tergabung ke suatu organisasi, mereka diharuskan untuk mempunyai komitmen.

Komitmen organisasional bukan sekadar mengandung pemahaman loyalitas pasif, melainkan berhubungan aktif dan kehendak pegawai dalam berkontribusi terhadap perusahaan. Kian tinggi komitmen, maka kian tinggi keinginan pegawai untuk mengarah ke tindakan berdasar pada standar kinerja pegawai (Chughtai & Zafar, 2006). Sama seperti kajian milik Fitriastuti (2011) dan Tolentino (2013), menyebut bila komitmen organisasi berperan penting dan turut memengaruhi kinerja individu. Pegawai hendak bekerja secara optimal, mempergunakan kompetensi maupun keterampilan bila ia berkomitmen tinggi terhadap organisasi.

Masing-masing individu yang bekerja tentu ingin mendapat rasa puas dari tempat kerja. Sebenarnya kepuasan kerja adalah sesuatu yang sifatnya personal sebab tiap pihak bakal mempunyai tingkat kepuasan berlainan berdasar pada nilai yang ada di diri masing-masing pihak. Kian beragam aspek di pekerjaan berdasar pada keinginan, maka kian tinggi kepuasannya. Kreitner dan Kinicki (2001;271) mempertegas bila kepuasan kerja merupakan efektivitas atau reaksi emosional terhadap bermacam aspek pekerjaan. Davis dan Newstrom (1985;105) menjabarkan kepuasan kerja sebagai perasaan karyawan terkait seberapa menyenangkannya pekerjaan yang mereka lakukan. Robbins (2003;78) pun menambahkan bila kepuasan kerja merupakan sikap yang kerap terjadi terhadap pekerjaan dan memperlihatkan perbedaan antara jumlah penghargaan dan jumlah yang sepatutnya pegawai dapat. Dengan begitu, kepuasan kerja ialah respons afektif maupun emosional kepada bermacam aspek pekerjaan. Atas dasar itulah, kepuasan kerja bukanlah konsep yang berdiri sendiri karena menjadi sikap seorang pegawai terhadap pekerjaan yang muncul berdasar penilaian terhadap kondisi kerja. Penilaian itu bisa terlaksana ke salah satu pekerjaan, sedangkan penilaian terlaksana sebagai bentuk penghargaan atas pencapaian salah satu nilai di dalam pekerjaan.

Sesuai uraian yang sudah tersampaikan, rumusan permasalahan dalam artikel ini guna menentukan hipotesis, yakni:

1. Apakah *organizational citizenship behaviour* (OCB) berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja?
2. Apakah komitmen karyawan berdampak positif maupun krusial kepada kepuasan kerja?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* (OCB) memengaruhi positif maupun bermakna pada kinerja pegawai?
4. Apakah komitmen karyawan berdampak positif dan bermakna pada kinerja pegawai?
5. Apakah kepuasan kerja berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai?
6. Apakah kepuasan kerja mampu melakukan mediasi *organizational citizenship behaviour* (OCB) dalam memengaruhi kinerja pegawai?
7. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi komitmen karyawan yang berdampak bagi kinerja karyawan?
8. Apakah *organizational citizenship behaviour* (OCB) maupun komitmen pegawai berdampak positif maupun krusial secara bersamaan bagi kinerja karyawan?

METODE

Prosedur menuliskan artikel ini ialah mempergunakan prosedur kualitatif dan kajian pustaka. Menganalisis teori dan keterkaitan antarvariabel melalui buku maupun jurnal secara luring di perpustakaan maupun daring yang diperoleh melalui Mendeley, Scholar Google maupun media daring lain. Pada kajian kualitatif, maka kajian pustaka perlu dipergunakan secara konsisten dengan hipotesis metodologis. Dengan kata lain, perlu dipergunakan secara induktif agar tidak mengarahkan pertanyaan yang peneliti ajukan. Dasar penting dalam melangsungkan kajian kualitatif dengan sifat eksploratif, (Ali & Limakrisna, 2013).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Organizational Citizenship Behaviour (X1) Memengaruhi Kepuasan Kerja (Y1).

Melalui pembahasan yang ada di bab terdahulu, bisa menyimpulkan jika OCB berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja. Sesuai kajian milik ER Lestari, Ghaby (2018) bila OCB berdampak krusial bagi kepuasan kerja karyawan; dan kajian milik A Triyanto (2015) bila OCB memengaruhi bermakna bagi kepuasan kerja pegawai.

Perihal ini memperjelas bila budaya dan iklim organisasi mampu menyebabkan OCB berkembang. Dengan iklim positif, maka pegawai cenderung berkeinginan melaksanakan pekerjaan lebih dari yang ditugaskan dan acap mendukung upaya perusahaan dalam memperoleh tujuan. Kajian Shore dan Waine (1993) mendapati bila sudut pandang terkait dukungan organisasi sebagai prediktor kemunculan OCB. Pegawai yang menganggap bila mereka mendapat dukungan dari organisasi, maka pegawai itu akan memberi umpan balik positif. Jika interaksi antara pimpinan dan pegawai berkualitas baik, tentu pimpinan akan memandang positif pegawai, begitu juga pegawai yang menganggap bila pimpinan cukup mendukung dan memberi motivasi ke diri pegawai itu. Dengan begitu, pegawai akan berupaya memperlihatkan sikap positif.

Komitmen Karyawan (X2) Memengaruhi Kepuasan Kerja (Y1)

Sesuai kajian milik DA. Arifah, C Romadhon (2015) memperlihatkan bahwa komitmen karyawan berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja. Kajian milik R Teresa (2017) memperlihatkan bila komitmen karyawan dalam berorganisasi berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja karyawan.

Hasil itu memperjelas bila komitmen karyawan sangatlah berpengaruh bagi kepuasan kerja karyawan dalam bekerja. Selain faktor komitmen karyawan yang mengarahkan pegawai untuk memperoleh prestasi, komitmen terhadap organisasi pun turut terlibat dalam upaya pegawai mendapat prestasi. Komitmen organisasi ialah keterkaitan secara psikologis antara pegawai dengan organisasi. keterkaitan ini diakibatkan oleh nilai maupun tujuan yang sesuai dengan nilai organisasi. Keberadaan kehendak untuk bertahan sebagai bagian dari anggota organisasi ialah komitmen pegawai terhadap perusahaan. Komitmen mempunyai tiga aspek yang mendasar, yakni komitmen normatif yang mendasar ke perasaan karyawan terkait kewajiban yang perlu dia serahkan ke organisasi, serta tindakan itu sebagai sesuatu yang tepat untuk dilakukannya. Komitmen kontinuitas berlandaskan ke keinginan pada diri seseorang sesuai anggapan terkait kerugian yang akan ia alami bila pergi dari organisasi, maka ia akan merasa memerlukan untuk dikaitkan dengan organisasi. Kemudian, komitmen afektif sebagai pendekatan emosional dari seseorang dalam keterlibatannya dengan organisasi, maka seseorang akan merasa berhubungan dengan organisasi, terkait dengan emosional, mengidentifikasi maupun partisipasi pegawai di suatu organisasi.

Organizational Citizenship Behaviour (X1) Memengaruhi Kinerja Karyawan (Y2)

Borman dan Motowidlo (Novliadi, 2006) memaparkan bila OCB mampu memaksimalkan capaian kerja organisasi. Perilaku ini hadir sebab terdapat rasa puas jika bisa bertindak sesuatu yang lebih untuk pihak lain. Einsenberger (1990) turut memaparkan bila perilaku ini mengalami perkembangan sesuai seberapa besar perhatian organisasi terhadap tingkat kesejahteraan pegawai dan upaya organisasi dalam menghargai keterlibatan pegawai. Anggapan pegawai yang baik kepada dukungan organisasi terkait mutu kehidupan kerja mampu memunculkan utang budi terhadap organisasi, maka mereka akan berkewajiban untuk membayar dengan bekerja di luar tugas utamanya

Kajian milik Shore dan Waine (1993) mendapati bila anggapan kepada dukungan organisasi sebagai prediktor bagi OCB dan terkait positif dengan capaian kerja. Pegawai yang menganggap bila mereka mendapat dukungan dari organisasi, maka mereka akan berupaya

memberi timbal balik sehingga memicu ketidakseimbangan pada hubungan itu. Randall, Cropanzano, Borman, dkk., (1999) memaparkan bila organisasi yang mendukung merupakan organisasi yang bangga atas pegawai, serta berupaya untuk memenuhi segala kebutuhan pegawainya. Dukungan organisasi berperan sebagai landasan dalam hubungan pertukaran sosial

Sesuai kajian milik ER Lestari, NKF Ghaby (2018), menyebut bila OCB berdampak positif dan krusial bagi kinerja pegawai. Kajian milik A Suzana (2017) turut memberi simpulan bila OCB berdampak krusial maupun positif bagi kinerja pegawai PT taspen Persero Kantor cabang Cirebon. Perihal ini memaparkan bila OCB yang pegawai rasakan kian baik sehingga mampu menciptakan kinerja pegawai yang baik pula.

Komitmen Karyawan (X2) Memengaruhi Kinerja Karyawan (Y2)

Melalui pemaparan di atas, memperjelas jika komitmen pegawai tidak bisa bertahan dalam diri bila tidak ada strategi yang perusahaan terapkan untuk menjaga maupun meningkatkan komitmen pegawai. Robbins (2009) memperjelas bila penguatan komitmen pegawai di suatu organisasi bisa terlaksana dengan dua metode, yakni pengurangan tuntutan kerja dan memaksimalkan kompetensi. Pembentukan komitmen bisa melalui bermacam strategi, termasuk:

- a. Pegawai yang serius dan berkomitmen tinggi terhadap organisasi berpeluang lebih besar untuk memperlihatkan keterlibatannya.
- b. Berkeinginan cukup kuat untuk menjadi bagian dari organisasi, serta bakal memberi sumbangsih kepada organisasi.
- c. Mengikutsertakan diri terhadap pekerjaan sebab pekerjaan dianggap sebagai skunci dan sarana bagi pekerja dalam memberi sumbangan mereka ke upaya perolehan tujuan perusahaan.

Dengan begitu, keberadaan komitmen kepada perusahaan, pegawai bakal mempunyai manfaat, seperti senang dan sukarela untuk mengikutsertakan diri dalam pekerjaan, berkeinginan kuat sebagai anggota organisasi, dan berupaya tetap memberi sumbangsih demi mencapai tujuan organisasi, serta berpeluang lebih besar untuk berpartisipasi. Hal ini memperjelas jika komitmen pegawai berdampak positif maupun bermakna kepada kinerja pegawai. Sesuai kajian milik S. Rosmawati dan A. Jermawinsyah (2018), menyimpulkan bila komitmen karyawan berdampak positif dan krusial bagi kinerja karyawan. Kajian milik K Rimpulaeng, JL Sepang (2014) turut menyimpulkan bila komitmen karyawan berdampak krusial dan positif bagi kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja (Y1) Memengaruhi Kinerja Karyawan (Y2)

Schermerhorn dan Osborn (1985) menuturkan jika kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan positif atau negatif terkait aspek dari pekerjaan, kondisi kerja, dan relasi antarpekerja. Locke (dalam Muhaimin, 2004) memaparkan bila kepuasan kerja merupakan kondisi emosional positif dan menyenangkan sebagai hasil penilaian terhadap pengalaman maupun pekerjaan. Aspek kepuasan kerja, yakni pekerjaan tersebut, upah maupun jaminan sosial, kenaikan jabatan, monitoring, dan rekan kerja. Masing-masing aspek itu bisa memiliki peranan dan memengaruhi kinerja pegawai. Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja seperti faktor perseorangan, sosial, pekerjaan, dan faktor dari luar.

Donnelly, Gibson dan Ivancevich, (dalam Rivai, 2005) menjabarkan bila kinerja mengarah ke tingkat kesuksesan selama menjalankan tugas dan kompetensi dalam memperoleh tujuan. kinerja dianggap baik dan berhasil bila tujuan yang direncanakan mampu diperoleh dengan baik. Wirawan (2009) menyatakan kinerja sebagai hasil yang didapat melalui fungsi atau parameter atau suatu pekerjaan selama kurun waktu tertentu.

Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1994) memperjelas bila kepuasan kerja mengakibatkan kinerja pegawai menurun maupun meningkat sehingga karyawan yang berpuas diri cenderung produktif dibanding karyawan yang tidak berpuas diri. Jika ada pegawai yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan, maka bisa mengakibatkan kinerjanya mengalami penurunan. Donnelly, Gibson dan Ivancevich, (1994) menambahkan jika kondisi itu memperjelas bila ada keterkaitan antara kepuasan kerja dengan kinerja pegawai.

Sesuai kajian milik AD Indrawati (2013), menyebut bila kepuasan kerja berdampak positif maupun krusial bagi hasil kerja karyawan. Kajian A. T. Saputra, IW Bagia (2016) menuturkan bila kepuasan kerja berdampak krusial bagi kinerja kerja karyawan. Penjelasan itu bisa memberi bukti bila Kepuasan kerja makin tinggi dari pada Karyawan dalam sebuah perusahaan akan berdampak pada capaian kerja dari Karyawan yang makin baik.

Kepuasan Kerja (Y1) dapat Memediasi *Organizational Citizenship Behaviour* (X1) yang Berdampak bagi Kinerja Pegawai (Y2)

Melalui penjelasan dan sesuai dengan teori di atas, mempertegas bila *organizational citizenship behaviour* (OCB) dapat berdampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Kepuasan kerja bisa berperan sebagai penentu tingkat kinerja pegawai: tinggi atau rendah. Keberadaan tingkat kepuasan kerja ini setidaknya mampu memaksimalkan kinerja pegawai sehingga mudah dalam memperoleh tujuan maupun hasil kerja yang baik. Pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaan cenderung produktif dibanding pegawai yang tidak berpuas diri. Hal ini dibuktikan dengan adanya perilaku OCB dari karyawan dimana dengan tingkat kepuasan kerja yang baik dari karyawan maka seberapa besar beban kerja yang dihadapi terkhususnya perilaku OCB yang Nampak akan kian meningkat, hal inipun sangat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan itu sendiri

Simpulan ini membuktikan jika variabel kepuasan kerja mampu melakukan mediasi terkait hubungan OCB dengan kinerja pegawai. Sesuai kajian milik T Maryati, A Fernando (2018), menyimpulkan bila kepuasan kerja bisa memediasi atau dampak tidak langsung antara OCB dengan kinerja pegawai. Kajian milik S Nurnaningsih, W Wahyono (2017) memperjelas jika kepuasan kerja bisa memediasi atau dampak tidak langsung antara OCB dengan kinerja pegawai.

Kepuasan Kerja (Y1) dapat Memediasi Komitmen (X2) yang Berdampak bagi Kinerja Pegawai (Y2)

Melalui pemaparan di atas, memperjelas jika komitmen karyawan bisa berdampak positif maupun krusial terhadap kinerja karyawan dari kepuasan kerja karyawan. Aspek kepuasan kerja, yakni pekerjaan itu sendiri, upah, motivasi kerja, serta komitmen karyawan itu sendiri. Bisa dianggap bila pegawai di suatu perusahaan akan bersemangat ataupun termotivasi bila didukung oleh tingkat kepuasan kerja yang mereka rasakan dalam bekerja. Bila kepuasan kerja baik, tentu bakal memengaruhi kinerja pegawai ke arah yang lebih baik. Didukung oleh penerapan komitmen karyawan dalam bekerja yang tegas: karyawan merasa puas dengan segala yang diapresiasi perusahaan terhadap dirinya, maka karyawan kian mempertahankan komitmennya untuk bekerja di suatu perusahaan.

Simpulan ini membuktikan jika variabel kepuasan kerja bisa melakukan mediasi terhadap hubungan antara komitmen karyawan dengan kinerja karyawan. Sesuai kajian I Utama, IBK Surya (2020), menyebut bila kepuasan kerja bisa memediasi komitmen karyawan yang mempengaruhi kinerja karyawan. Kajian PDK Candra, IG Riana (2017) menyimpulkan bila kemampuan kerja karyawan mampu melakukan mediasi atau berdampak langsung pada komitmen karyawan.

Organizational Citizenship Behaviour (X1), Komitmen Karyawan (X2), Berdampak bagi Kinerja Karyawan (Y2)

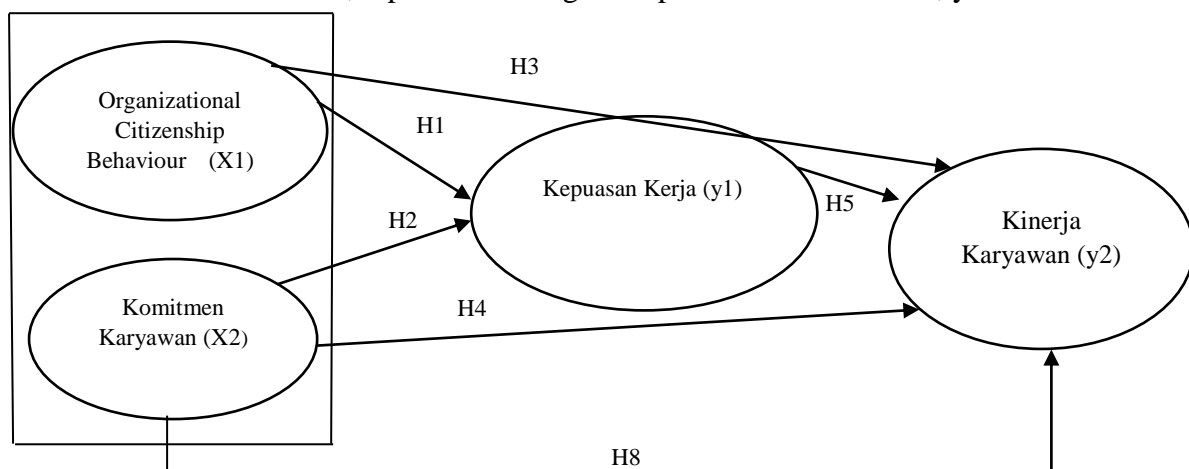
OCB dan komitmen pegawai berdampak besar bagi kinerja karyawan, yang berarti bila kepuasan kerja bisa menetapkan tingkat kinerja pegawai: rendah ataukah tinggi. Aset utama untuk mengembangkan dan mencapai tujuan berasal melalui ketersediaan sumber daya manusia. Organisasi yang berhasil tentu akan memerlukan pegawai yang bekerja lebih dari sekadar tugas formal, serta berkenan untuk memberi kinerja terbaik. Organisasi menghendaki pegawai yang berkenan melaksanakan tugas yang tidak termuat pada deskripsi pekerjaan (Triyanto, 2009). Robbins dan Judge (2008:40) memaparkan bila organisasi dengan pegawai yang mempunyai *organizational citizenship behavior* cenderung berkinerja lebih baik. Perilaku positif pegawai bakal menunjang kinerja seseorang dan kinerja organisasi untuk mengembangkan organisasi ke arah yang lebih baik (Winardi, 2012:49).

Robbins dan Judge (2008:100-101) memaparkan bila komitmen karyawan merupakan tingkatan seberapa jauh seorang pegawai memihak perusahaan itu. Komitmen karyawan dibutuhkan sebagai parameter kinerja pegawai. Penilaian kinerja berperan sebagai aspek terpenting untuk keberhasilan suatu perusahaan sebab mampu merepresentasikan secara langsung terkait strategi perusahaan. penilaian kinerja mayoritas terfokus ke pegawai secara perseorangan.

Dapat diartikan OCB dan komitmen pegawai berdampak positif maupun krusial secara bersamaan bagi kinerja karyawan sehingga sesuai dengan kajian milik T Fitriastuti (2013) dan kajian Y Putrana, A Fathoni, MM Warso, (2016).

Conceptual Framework

Sesuai uraian di atas, diperoleh kerangka berpikir dalam ulasan ini, yaitu.



Gambar 1: Kerangka Berpikir

Sesuai pemaparan di atas, memperjelas jika:

- 1) H1: *Organizational citizenship behaviour* (OCB) (X1) berdampak positif maupun bermakna bagi kepuasan kerja (Y1)
- 2) H2: Komitmen karyawan (X2) berdampak positif maupun bermakna bagi kepuasan kerja (Y1)
- 3) H3: *Organizational citizenship behaviour* (OCB) (X1) berdampak positif maupun krusial bagi kinerja karyawan(Y2)
- 4) H4: Komitmen karyawan (X2) berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai (Y2)
- 5) H5: Kepuasan kerja (Y1) berdampak positif maupun bermakna pada kinerja pegawai (Y2)

- 6) H6: Kepuasan kerja (Y1) dapat memediasi *organizational citizenship behaviour* (OCB) (X1) yang memengaruhi kinerja pegawai (Y2)
- 7) H7: Kepuasan kerja (Y1) mampu memediasi komitmen karyawan (X2) yang memengaruhi kinerja karyawan (Y2)
- 8) H8: *Organizational citizenship behaviour*/OCB (X1) dan komitmen karyawan (X2), berdampak positif dan krusial secara simultan bagi kinerja pegawai (Y2)

Selain dari variabel X1, X2, yang mempengaruhi Y1 dan Y2 masih ada bermacam variabel yang turut mempengaruhi, seperti: komitmen organisasi (X3): motivasi kerja (X4), dan budaya organisasi (X5):

KESIMPULAN

Berdasarkan penuturan di atas, rumusan hipotesis pada artikel selanjutnya, yaitu:

1. *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja
2. Komitmen karyawan berdampak positif maupun krusial bagi kepuasan kerja
3. *Organizational citizenship behaviour* (OCB) berdampak positif maupun krusial bagi kinerja karyawan
4. Komitmen karyawan berdampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai
5. Kepuasan kerja berdampak positif maupun krusial bagi kinerja pegawai
6. Kepuasan kerja dapat memediasi OCB yang berdampak bagi kinerja karyawan.
7. Kepuasan kerja dapat memediasi komitmen karyawan yang berdampak bagi kinerja karyawan.
8. OCB dan komitmen pegawai berdampak positif atau krusial secara bersama-sama pada kinerja pegawai.

REFERENSI

- Anggara, S. 2016. Adminitrasi Kepegawaian. Bandung: Pustaka Setia. Bandung: Alfabeta.
- Robbins dan A. Judge. 2012. Perilaku Organisasi.
- Blikololong Mikael Laba. dan FoEh John EHJ, 2022. Analisis Perencanaan Sumber Daya manusia, Penempatan Pegawai dan Analisis pekerjaan terhadap Kinerja Pegawai Pada pemerintah Kota kupang kecamatan maulafa. JEMSI, – Dinasti review. | ISSN 2686-4916
- Fahmi, I. 2016. Teori dan Teknik Pengambilan Keputusan Kualitatif dan Kuantitatif. Jakarta: Rajarafindo Persada
- Gibson, J. Ivancevich, dan Donnely. 2012. Organisasi (Struktur, Perilaku, dan Proses). Jakarta: Binarupa Aksara.
- Ni Kadek Surryani dan John E.H.J. FoEh.2018. Kinerja Organisasi. Deepublish. Kaliurang, Yogyakarta
- Ni Kadek Suryani dan John E.H.J FoEh.2019. Manajemen Sumberdaya Manusia: Pendekatan Praktis Aplikatif. NilaCakra.DenpasarResearch, 1(5), 291–310.
- Podsakoff, P. M. MacKenzie, S. B. Paine, J. b. & Bachrach, D. G. 2007. Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26. Hal 513-563.
- Salemba Empat. Jakarta.^[1]_[SEP]Sugiyono, 2014. Metode Penelitian Pendidikan
- Sinambela, L. 2012. Kinerja Pegawai; Teori Pengukuran dan Implikasi. Yogyakarta: Graha Ilmu.^[1]_[SEP]
- Syaifudin. 2018. Motivasi dan Kinerja Pegawai.
- Triyanto, Agus dan The Elisabeth Cintya Santosa. 2009. Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen* Volume 7, No. 4, Mei 2009. Hal 4

- Winardi, Jasman J. Ma'aruf dan Said Musnadi. 2012. Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Ilmu Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala, ISSN 2302-0199. Hal. 1-24. Yogyakarta: Indomedia Pustaka.
- Wibowo. 2016. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajafindo Persada. Yogyakarta: Penerbit Andi.