

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan ini dapat disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

No.	Nama dan Tahun	Variabel, Teknik Analisis Data dan Populasi	Hasil
1.	Mohammad Chairul Anwar (2021)	Variabel: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Analisis Data: Analisis Jalur Populasi: 137 responden	Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa variabel OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi variabel OCB dan kinerja karyawan, dan juga kepuasan kerja tidak dapat memediasi variabel motivasi kerja dan kinerja pegawai.

2.	Endah Rahayu Lestari (2018)	Variabel: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , Kinerja Karyawan dan Kepuasan Kerja Analisis Data: Analisis Jalur Populasi: 83 responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif signifikan baik terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Makin tinggi kepuasan kerja akan meningkatkan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi sebagian (<i>partly mediation</i>) hubungan antara OCB dengan kinerja karyawan.
3.	Lutfi Rachman (2016)	Variabel: <i>Employee Engagement</i> , Kepuasan Kerja dan <i>Turnover Intention</i> Analisis Data: Analisis Jalur Populasi: 102 responden	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee engagement</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja dan <i>turnover intention</i> . Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>turnover intention</i> perawat di RS Wava Husada Kepanjen. Hasil penelitian juga menunjukkan ada pengaruh tidak langsung <i>employee engagement</i> terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja

4.	Dhiya Qatrunnada Thufailah (2020)	<p>Variabel: <i>Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior</i> dan <i>Turnover Intention</i></p> <p>Analisis Data: Analisis Jalur</p> <p>Populasi: 72 responden</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) <i>Employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>, (2) <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>, (3) <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i>, dan (4) <i>Employee engagement</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> yang dipengaruhi oleh <i>organizational citizenship behavior</i>.</p>
5.	Rendy Vidian (2023)	<p>Variabel: <i>Employee Engagement, Organizational Citizenship Behavior</i> dan Kepuasan Kerja</p> <p>Analisis Data: Analisis Jalur</p> <p>Populasi: 125 responden</p>	<p>Hasil yang didapat dari penelitian ini adalah <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap OCB, <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>, <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap OCB dan <i>employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap OCB melalui <i>job satisfaction</i>.</p>
6	Vidian (2023)	<p>Variabel: <i>Employee Engagement, OCB, Kepuasan Kerja.</i></p>	<p><i>Employee engagement</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB dan</p>

		Teknik Analisis: Analisis Jalur. Populasi: 125 responden.	kepuasan kerja. OCB juga berperan sebagai variabel mediasi antara <i>employee engagement</i> dan kepuasan kerja.
7	Primadona et al. (2025)	Variabel: <i>Employee Engagement, Job Satisfaction, OCB.</i> Teknik Analisis: Path Analysis. Populasi: 160 pegawai instansi pemerintah.	<i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, namun berpengaruh signifikan secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.
8	Sholikhah & Wolor (2021)	Variabel: <i>Employee Engagement, Kepuasan Kerja, OCB.</i> Teknik Analisis: Regresi Berganda. Populasi: Karyawan PT Top Karir Indonesia.	<i>Employee engagement</i> dan kepuasan kerja sama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .
9	Thufailah (2020) swasta.	Variabel: <i>Employee Engagement, OCB, Turnover Intention.</i> Teknik Analisis: Analisis Jalur. Populasi: 72 responden dari perusahaan	<i>Employee engagement</i> berpengaruh positif terhadap OCB, dan OCB berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> . <i>Engagement</i> juga memengaruhi <i>turnover intention</i> secara tidak langsung melalui OCB.
10	IOSR Journals (2022)	Variabel: <i>Employee Engagement, Job Satisfaction, OCB.</i> Teknik Analisis: <i>Partial Least Square (PLS).</i> Populasi: Karyawan sektor swasta di Lampung.	<i>Employee engagement</i> tidak berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi memiliki pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Keterlibatan kerja cenderung berdampak melalui jalur mediasi.

Sumber: Diolah Peneliti, Desember 2023

Penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian terdahulu dengan perbedaan adalah menggunakan teori, lokasi atau obyek penelitian yang berbeda. Adapun persamaannya adalah kepuasan kerja karyawan ditinjau dari *employee engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar empiris penyusunan hipotesis penelitian.

B. Tinjauan Teori

Beberapa teori yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan kajian secara teoritis dalam penelitian ini adalah meliputi kepuasan kerja karyawan, *employee engagement* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

1. Kepuasan Kerja Karyawan

a. Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja menjadi masalah yang cukup menarik untuk diteliti dan penting, karena terbukti besar manfaatnya. Kepuasan kerja merupakan poin awal dari masalah-masalah yang muncul di dalam organisasi seperti konflik pimpinan pekerja dan perputaran karyawan.

Kepuasan kerja merupakan kondisi penting yang harus dimiliki setiap karyawan yang bekerja, dimana manusia tersebut mampu berhubungan dengan lingkungan kerjanya dan bekerja dengan penuh gairah dan semangat.

Menurut pengertian kepuasan kerja dari Hasibuan (2018) adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Menurut Mathis dan Jackson (2018), mengartikan kepuasan kerja

sebagai keadaan emosional yang positif yang merupakan hasil evaluasi pengalaman kerja seseorang. Sedangkan menurut Gibson et.al (2019), menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu sikap dari para pekerja mengenai pekerjaannya yang dihasilkan dari pemahaman mereka terhadap pekerjaannya berdasarkan faktor-faktor yang terdapat dalam lingkungan kerja seperti gaya penyelia, kebijakan dan prosedur, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan manfaat lainnya bagi pekerja. Kemudian Armstrong (2016), mengemukakan bahwa istilah kepuasan kerja mengacu pada sikap dan perasaan seseorang terhadap pekerjaan mereka. Sikap positif dan kondusif kepada pekerjaan menunjukkan kepuasan kerja. Menurut Handoko (2012), kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dimana karyawan-karyawan memandang pekerjaan mereka.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah mengenai apa yang membuat seseorang puas ataupun tidak puas dalam pekerjaannya setelah adanya interaksi dengan rekan kerja dan pemimpinnya, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, menentukan struktur kekuasaan, menentukan standar kerja, hidup dalam kondisi kerja yang kurang ideal, beradaptasi dengan teknologi baru. Jika karyawan merasakan hal-hal yang positif terhadap pekerjaannya maka dapat dikatakan karyawan tersebut telah mendapatkan kepuasan kerja namun jika hal-hal negatif yang justru

dirasakan maka ketidakpuasan kerjalah yang karyawan dapatkan. Jadi keyakinan seseorang karyawan terhadap pekerjaannya hingga merasa puas jauh lebih produktif apabila dibandingkan dengan karyawan yang merasa ketidakpuasan terhadap pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2018).

Adapun indikator kepuasan kerja diadopsi dari penelitian yang dilakukan oleh Robbins dan Judge (2018), akan digunakan dalam penelitian ini yang menyatakan ada 7 (tujuh) indikator, yakni:

1. Sikap Terhadap Pekerjaan (*Type of Work*)

Jenis pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan seperti administratif, manajerial, perencanaan, keuangan, dan lain-lainnya. Kepuasan terhadap pekerjaan memiliki sikap yang positif terhadap pekerjaan yang harus diselesaikan adalah merasakan senang atau mampu menyelesaikan pekerjaan dan adanya dukungan dari rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Sikap Terhadap Keahlian Yang Dibutuhkan (*Skills Needed*)

Sejumlah keahlian yang diperlukan atau menjadi sebuah persyaratan untuk dapat melakukan pekerjaan tertentu. Misalnya, *communications skill* adalah keahlian yang wajib dimiliki oleh karyawan bagian *customer service*. Semakin sulit atau tingginya *skill* yang dibutuhkan, maka tingkat kepuasan kerja juga makin tinggi. Kepuasan terhadap keahlian yang dibutuhkan dalam hal ini terkait dengan pekerjaan yang diberikan instansi atau

perusahaan sesuai dengan latar belakang pendidikan dan sesuai dengan kemampuan dan keahlian.

3. Sikap Terhadap Supervisi Atasan (*Supervision*)

Tingkat pengawasan dan bimbingan yang diberikan dalam sebuah pekerjaan. Contohnya, staf-staf marketing akan mendapatkan pengawasan dan bimbingan dari atasannya adalah *marketing manager* atau *sales leader*, staf-staf keuangan dapat supervisi dari kepala bagian keuangan, staf-staf produksi dapat supervisi dari kepala produksi atau melalui *quality control*, dan lain-lainnya. Kepuasan terhadap supervisi ditunjukkan dengan atasan memberikan dukungan kepada karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan memperlakukan karyawan secara adil.

4. Sikap Terhadap Imbalan (*Present Pay*)

Present pay adalah apa yang diperoleh oleh karyawan pada saat ini yang melingkupi nominal gaji dan juga tunjangan. Kepuasan tersebut ditunjukkan dengan adanya gaji dan tunjangan yang diterima di Instansi sepadan dengan pekerjaan dan tanggungjawab, menerapkan sistem *reward* dan *punishment* yang baik terhadap karyawan dan memberikan *reward* yang layak bagi karyawan yang berprestasi.

5. Kesempatan/Peluang Promosi (*Promotion Opportunation*)

Semakin besar peluang promosi atau kenaikan jabatan yang diberikan pada karyawan maka mereka akan semakin kompetitif dan tingkat kepuasan juga semakin tinggi. Kepuasan terhadap promosi dapat ditunjukkan dengan adanya instansi memberikan kesempatan kenaikan posisi jabatan kepada karyawannya dan kenaikan posisi diberikan yang memenuhi syarat-syarat yang sesuai dengan ketentuan Instansi.

6. Sikap Terhadap Budaya Kerja (*Culture*)

Beberapa perusahaan atau instansi memiliki budaya kerja yang sangat cepat, dan adanya tingkat kesetaraan antara atasan dan bawahan sementara perusahaan atau instansi lainnya memiliki budaya yang cenderung birokratif, kesenjangan antara atasan dan bawahan sangat terlihat, dan lain-lainnya. Kepuasan terhadap budaya kerja dapat ditunjukkan dengan terjalinnya komunikasi antara atasan dengan bawahan dan antara sesama pekerja di Instansi berjalan baik dan lingkungan kerja di Instansi kondusif bagi karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. Sikap Terhadap Hubungan Antara Rekan Kerja (*Relationship with Coworkers*)

Dalam perusahaan atau instansi yang memiliki lingkungan kerja yang baik, dimana komunikasi berjalan lancar dan hubungan antar karyawan juga terjalin baik, maka tingkat kepuasan kerja

akan tinggi. Kepuasan karyawan tersebut dapat ditunjukkan dengan adanya hubungan kerja baik dengan karyawan lain di Instansi dan konflik yang terjadi ditempat kerja (instansi) dapat diatasi dengan baik.

Menurut Robbins, (2018) kepuasan kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain:

1. Pekerjaan yang menantang.

Pada umumnya individu lebih menyukai pekerjaan yang memberi peluang untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan serta memberi beragam tugas, kebebasan dan umpan balik tentang seberapa baik pekerjaannya. Karakteristik-karakteristik ini membuat kerja lebih menantang secara mental. Pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi yang terlalu menantang dapat menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang middle, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Penghargaan yang sesuai

Karyawan menginginkan sistem bayaran yang adil, tidak ambigu, dan selaras dengan harapan-harapan karyawan. ketika bayaran dianggap adil sesuai dengan tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individual dan standar bayaran masyarakat, kemungkinan akan tercipta kepuasan.

3. Kondisi lingkungan kerja yang mendukung.

Karyawan berhubungan dengan lingkungan kerjanya untuk kenyamanan pribadi dan kemudahan melakukan pekerjaan yang baik. Yang termasuk dalam kondisi kerja misalnya tata ruang, kebersihan ruang kerja, fasilitas dan alat bantu, temperatur, tingkat kebisingan.

4. Hubungan interpersonal.

Individu mendapatkan sesuatu yang lebih daripada uang atau prestasi yang nyata dari pekerjaan tetapi karyawan juga memenuhi kebutuhan interaksi sosial. Perilaku atasan seseorang juga merupakan faktor penentu kepuasan yang utama. Untuk memelihara dan mempertahankan hubungan interpersonal ini, perlu diterapkannya: saling menghargai, loyal dan toleran antara satu dengan yang lain, sikap terbuka dan keakraban antar karyawan.

Menurut Hasibuan (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja sebagai berikut:

- a. Balas jasa yang adil dan layak.
- b. Penempatan yang tepat sesuai keahlian.
- c. Berat ringannya pekerjaan.
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan.
- e. Peralatan yang mendukung.
- f. Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya.
- g. Sifat pekerjaan monoton atau tidak.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut As'ad (2013) sebagai berikut:

- a. Faktor individual, meliputi umur, watak dan harapan.
- b. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kebebasan berpolitik, kegiatan perserikatan pekerja dan hubungan masyarakat.
- c. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah/gaji, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju

Theories of Job Satisfaction ini menjadi landasan tentang proses perasaan terhadap kepuasan kerja. *Theories of Job Satisfaction* mencoba mengungkapkan apa saja yang membuat sebagian orang lebih puas terhadap pekerjaannya daripada beberapa lainnya. Ada beberapa teori kepuasan kerja menurut para ahli, yakni sebagai berikut:

1. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Frederik Herzberg, menurut Rivai & Sagala (2013) yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan dua hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan merupakan bagian dari kelompok variabel yang berbeda adalah motivator dan hygiene faktor. Kepuasan ditarik dari faktor yang terkait dengan pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan,

prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan.

Sebaliknya ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi disekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika faktor tersebut tidak terpenuhi, maka karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

2. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepansi Theory*)

Teori dikemukakan oleh Rivai & Sagala (2013) ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi apa yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

3. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Teori dari Rivai & Sagala (2013) mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya.

Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti: upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan tetapi bisa juga tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang maka akan menimbulkan ketidakpuasan.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja diperoleh apabila kenyataan yang dilakukan dalam pekerjaannya sesuai dengan apa yang akan didapatkan dari

hasil pekerjaan itu sendiri atau hasil langsung daripadanya seperti sifat pekerjaan, prestasi dalam pekerjaan, peluang promosi dan kesempatan untuk pengembangan diri dan pengakuan. Sebaliknya ketidakpuasan dihubungkan dengan kondisi di sekitar pekerjaan (seperti kondisi kerja, upah, keamanan, kualitas pengawasan dan hubungan dengan orang lain) dan bukan dengan pekerjaan itu sendiri. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Dari teori tersebut seseorang yang mendapatkan dukungan sosial yang diberikan akan meningkatkan kepuasan kerja individu.

2. *Employee Engagement*

a. Definisi Keterikatan Karyawan (*Employee Engagement*)

Dalam ilmu sumber daya manusia *employee engagement* atau keterikatan karyawan suatu istilah yang baru digunakan khususnya di bidang sumber daya manusia. Seorang karyawan yang memiliki tingkat keterikatan (*engagement*) yang tinggi pada organisasi memiliki pemahaman dan kepedulian terhadap organisasi serta antusias dalam bekerja.

Anggota dari sebuah organisasi mengidentifikasi dirinya dengan pekerjaannya, menurut Kurniawati (2014) keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara total, baik fisik, kognitif, afektif, dan emosional. 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: “Keterikatan karyawan adalah sikap dan perilaku karyawan dalam bekerja dengan mengekspresikan dirinya secara totalitas baik secara fisik, kognitif, afektif, dan emosional. Markos (2010) mengemukakan pendapat bahwa: “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; Keterikatan karyawan adalah aktivitas penting untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Muliawan *et al.*, (2017) berpendapat: “*Employee engagement* merupakan salah satu cara untuk membuat karyawan memiliki loyalitas yang tinggi sehingga dapat mengurangi keinginan untuk meninggalkan perusahaan secara sukarela.” Menurut Robbins & Judge dalam (Fitria & Linda, 2020) mengemukakan: *Employee engagement* merupakan keterlibatan, kepuasan dan antusiasme karyawan dengan pekerjaan yang dilakukannya.

Dari beberapa uraian diatas, maka penulis menyimpulkan bahwa keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan keterlibatan

seorang karyawan, dengan rasa antusias yang tinggi untuk kesuksesan pimpinan atau perusahaan mereka.

b. Karakteristik *Employee Engagement*

Karyawan yang peduli dengan masa depan organisasinya pasti memiliki rasa *engaged* yang tinggi. Menurut Tesavitra et al., (2019) karyawan berdasarkan tingkat engagement terbagi menjadi 3 karakteristik adalah:

1. *Engaged*

Karyawan bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka. Mereka mendorong inovasi dan memajukan organisasi.

2. *Not Engaged*

Karyawan pada dasarnya “keluar”. Mereka tidak melakukan apa-apa, menghabiskan waktu, tanpa energi atau gairah dalam pekerjaan mereka.

3. *Actively Disengaged*

Karyawan tidak hanya tidak bahagia, mereka sibuk keluar bertindak keluar ketidakbahagiaan mereka. Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa tipe karyawan berdasarkan tingkat engagement dibagi menjadi 3 karakteristik adalah *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. Ketiganya memiliki tingkat keterikatan yang berbeda-beda dari semangat karyawan hingga tidak ada gairah serta tidak bahagia dalam bekerja.

c. Tujuan *Employee Engagement*

Menurut Suryaningrum & Silvianita (2018), ada beberapa tujuan dari *employee engagement* adalah:

1. Pertumbuhan dan Pengembangan

Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sehingga dapat menciptakan perbedaan besar dalam hal menjaga talenta-talenta terbaiknya

2. Pengakuan

Pengakuan terhadap eksistensi seorang karyawan dapat meningkatkan semangatnya dalam bekerja. Semangat penting untuk menghargai karyawan yang telah mencapai tujuan-tujuan penting.

3. Keterlibatan

Karyawan akan merasa terikat kepada perusahaan tempatnya bekerja jika mereka terlibat didalamnya. Bentuk keterlibatan ini bisa berasal dari peran yang diberikan kepada setiap individunya.

4. *Supervisor*

Supervisor atau pemimpin dapat menentukan tingkatan keterikatan dalam sebuah tim atau bahkan menghancurkannya. Supervisor dapat menjadi inspirasi yang kuat bagi karyawannya dan dapat memberikan semangat kepada karyawannya.

5. Pengalaman Sukses

Pengalaman sukses ini akan menumbuhkan kepercayaan diri karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja. Berdasarkan

uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa pengakuan dari organisasi dapat memberikan semangat dan kepercayaan diri bagi karyawan untuk bekerja. Karyawan juga akan merasa terlibat didalamnya untuk mencapai tujuan organisasi.

d. Faktor yang Mempengaruhi *Employee Engagement*

Faktor-faktor yang mempengaruhi *employee engagement* atau keterikatan karyawan menurut Kusuma & Prasetya (2017) sebagai berikut:

1. Organisasi

Organisasi dapat menimbulkan keterikatan didalam diri karyawan dikarenakan terdapat budaya organisasi, visi, dan nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan. Nilai keadilan dan kepercayaan karyawan pada organisasi dapat memiliki dampak yang positif dalam menciptakan keterikatan ini yang dapat menimbulkan persepsi kepada karyawan bahwa mereka mendapatkan dukungan dari perusahaan.

2. Kepemimpinan

Konsistensi pemimpin dalam membina karyawan dapat menimbulkan keterikatan karyawan, pemimpin organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan *feedback*, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para karyawan.

3. *Working Life*

Adalah kondisi lingkungan kerja yang nyaman yang mungkin dapat menjadi faktor-faktor yang mempengaruhi adanya keterikatan karyawan. Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dengan adanya keadilan dalam organisasi, pemimpin yang membina karyawan dan lingkungan kerja yang nyaman, karyawan akan merasa semangat dalam bekerja.

e. Indikator *Employee Engagement*

Setiap karyawan memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Menurut Chandra (2018) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator dalam *employee engagement* diantaranya sebagai berikut.

a. *Vigor* (Semangat)

Ditandai dengan karyawan memiliki tingkatan energi yang tinggi serta ketangguhan mental ketika menyelesaikan tugas perusahaan, serta keinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan.

b. *Dedication* (Dedikasi)

Ditandai dengan rasa antusias dalam bekerja, karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan menantang.

c. *Absorption* (Menyatu)

Ditandai dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap perusahaan dan serius dalam pekerjaannya. Dimana karyawan akan merasakan waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa karakteristik karyawan memiliki suatu peran yang sangat penting bagi organisasi. Dengan mengetahui karakter dari seorang karyawan dapat dijadikan tolak ukur untuk mencapai tujuan organisasi.

3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Herminingsih (2012) menyatakan bahwa perilaku organisasi yang paling mendasar untuk menfungsikan organisasi adalah inovatif dan spontaneouse, yang meliputi saling membantu antar satu dengan yang lain, menjaga organisasi, memberikan ide yang bersifat membeangun, pelatihan diri. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai sindrom persaudaraan yang baik yang meliputi kerjasama dan gerakan konstruktif yang tidak dipeintahkan seperti pada tugas formal. OCB didefinisikan sebagai kebijaksanaan warga yang tidak dihargai oleh *system reward* formal secara langsung/eksplisit. Perilaku ini merupakan perilaku personal sehingga tidak dapat dilaksanakan dalam peran atau tugas formal, sehingga jika seseorang tidak berperilaku *citizenship* maka tidak dapat dihukum.

Menurut Nugroho (2016) penilaian kinerja pada seorang karyawan biasanya didasarkan pada *job description* yang telah disusun oleh organisasi tersebut. Dengan demikian baik buruknya kinerja seseorang karyawan dilihat dari kemampuannya dalam melaksanakan tugas-tugas sesuai dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya, sebagaimana yang tercantum dalam *job description*. Melakukan tugas sesuai dengan tugas yang ada dalam *job description* ini disebut sebagai *in-role behavior* (Podsakoff, 2016). Perusahaan seharusnya apabila mengukur kinerja karyawannya tidak hanya sebatas tugas-tugas yang ada pada *job description* saja melainkan juga diperlukan peran ekstra demi terselesaikannya tugas-tugas tersebut. Kontribusi pekerja diatas lebih dari deskripsi kerja formal inilah yang disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Menurut Sedarmayanti, Kurhayadi, dkk (2019) mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja dan di *reward* oleh perolehan kinerja tugas. Perilaku-perilaku yang merupakan nilai tambah karyawan dalam bentuk perilaku prososial adalah perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu. Menurut Patricia (2019) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku bebas, tidak berkaitan langsung atau eksplisif dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi dan beberapa definisi di atas, peneliti menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior*

merupakan perilaku seseorang diluar kewajibannya dalam deskripsi pekerjaan, bersifat sukarela membantu terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi, tidak diperintahkan dan tidak berhubungan dengan *reward* secara formal. Menurut Tanaka (2011) *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang dilakukan oleh pegawai yang meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang tersebut.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Nahrisah & Imelda (2019) OCB dibangun dari lima dimensi primer yang masing-masingnya bersifat unik, adalah:

1. *Altruism*, perilaku karyawan yang menolong rekan dalam kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada pertolongan yang bukan merupakan kewajiban ditanggungnya.
2. *Courtesy*, menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.
3. *Civic virtue*, perilaku yang mengindikasikan tanggungjawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi

sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggungjawab yang diberikan organisasi kepada seseorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

4. *Sportsmanship*, perilaku yang memberikan toleransi keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerjasama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

5. *Conscientiousness*, perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukareka yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh kedepan dari panggilan tugas.

c. Faktor-Faktor *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Rohayati (2014) faktor yang dapat mempengaruhi *Organization Citizenship Behavior* adalah:

1. Budaya dan iklim organisasi

Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan dalam job

description, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh organisasinya.

2. Keperibadian dan suasana hati

Keperibadian dan suasana hati (*mood*) mempunyai pengaruh terhadap timbulnya perilaku OCB secara individual. kemauan seseorang untuk membantu orang lain juga dipengaruhi oleh mood. Keperibadian merupakan suatu karakteristik yang secara relatif dapat dikatakan tetap, sedangkan suasana hati merupakan karakteristik yang dapat berubah-ubah. Sebuah suasana hati yang positif akan meningkatkan peluang seseorang untuk membantu orang lain.

3. Persepsi terhadap dukungan organisasional

Persepsi terhadap dukungan organisasional (*Perceived Organizational Support* / POS) dapat menjadi prediktor *Organizational citizenship behavior* (OCB). Pekerja yang merasa bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal baliknya (*feedback*) dan menurunkan ketidakseimbangan dalam hubungan tersebut dengan terlibat dalam perilaku *citizenship*.

4. Persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan.

Kualitas interaksi atasan bawahan juga diyakini sebagai predictor *Organizational citizenship behavior* (OCB). interaksi atasan bawahan

yang berkualitas tinggi akan memberikan dampak seperti meningkatnya kepuasan kerja, produktivitas, dan kinerja karyawan.

5. Masa kerja

Masa kerja yang lama juga akan meningkatkan rasa percaya diri dan kompetensi karyawan dalam melakukan pekerjaannya, serta menimbulkan perasaan dan perilaku positif terhadap organisasi yang mempekerjakannya. Semakin lama karyawan bekerja di sebuah organisasi, semakin tinggi persepsi karyawan bahwa mereka memiliki investasi di dalamnya.

6. Jenis kelamin

Ada perbedaan persepsi terhadap OCB antara pria dan wanita, dimana wanita menganggap OCB merupakan bagian dari perilaku *in-role* mereka dibanding pria. Bukti-bukti tersebut menunjukkan bahwa wanita cenderung menginternalisasi harapan-harapan kelompok, rasa kebersamaan dan aktivitas-aktivitas menolong sebagai bagian dari pekerjaan mereka.

C. Hubungan Antar Variabel

1. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Employee engagement merupakan kontribusi yang sangat penting dalam kepentingan suatu perusahaan (Suahyowati dan Hermawan, 2020).

Karyawan yang memiliki keterlibatan yang kuat dalam perusahaannya akan meningkatkan kinerjanya dan memberikan apa yang optimal demi keberhasilan perusahaannya. Hal tersebut menunjukkan keterlibatan yang

tinggi dalam pekerjaan akan menimbulkan perasaan bermakna dan rasa memiliki terhadap organisasi. Kondisi tersebut mendorong munculnya evaluasi positif terhadap pekerjaan yang dijalani, sehingga meningkatkan kepuasan kerja (Rachman, 2016). Karyawan yang *engaged* tidak hanya bekerja untuk memenuhi kewajiban, tetapi juga merasakan kesenangan dan kebanggaan dalam pekerjaannya.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat *employee engagement*, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas terdapat pengaruh dari *employee engagement* terhadap kepuasan kerja (Alimuddin, 2021). Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Rachman (2016), Widjaja *et al.* (2017) dan Vidian (2023) yang menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang berada di luar tugas formal namun memberikan kontribusi terhadap efektivitas organisasi. Menurut Tanaka (2011) OCB merupakan perilaku yang dilakukan oleh pegawai yang meningkatkan keefektifan organisasi, tetapi bukan merupakan tanggung jawab formal orang tersebut. Individu yang menunjukkan perilaku OCB cenderung memiliki hubungan sosial yang lebih baik di tempat kerja dan menciptakan lingkungan kerja yang positif (Anwar, 2016). Lingkungan kerja yang

harmonis dan suportif tersebut dapat meningkatkan kenyamanan dan kepuasan individu dalam bekerja. Dengan demikian, semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan karyawan, maka semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan (Patricia, 2019). Penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2021), Lestari (2018), Vidian (2023) dan Anwar (2016) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan.

3. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Employee engagement menurut Meydy (2018) didefinisikan sebagai konstruk berbeda yang mengandung komponen kognitif, emosi, dan perilaku yang berhubungan dengan kinerja individu. Dengan sikap yang mempengaruhi kinerja individu itu karyawan memberikan pengaruh terhadap kinerja, beban kerja, serta hambatan karyawan lain dalam perusahaan. Dengan adanya rasa *engaged* dan kesadaran karyawan terhadap perannya pada perusahaan karyawan akan bekerja dengan senang dan bahkan dapat berlarut-larut di dalam pekerjaannya (Noviardy, 2020).

Keterlibatan tersebut mendorong individu untuk memberikan kontribusi lebih dari sekadar tuntutan formal pekerjaan. Karyawan yang *engaged* akan secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga suasana kerja yang kondusif, serta menunjukkan perilaku ekstra peran (*extra-role behavior*) yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan demikian, semakin tinggi *employee engagement*, maka

semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB (Sulistyawati, 2020). Menurut hasil dari penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh Thufailah (2020) dan Vidian (2023), menerangkan bahwa, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

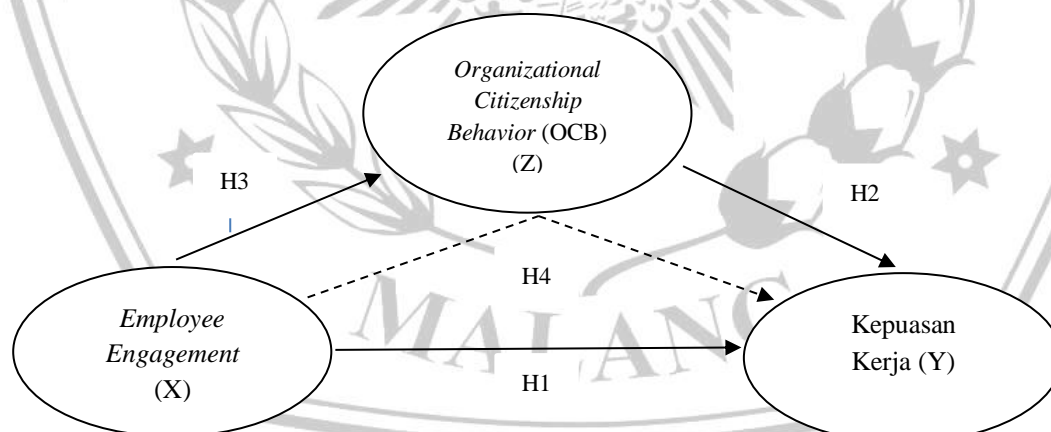
4. Pengaruh *employee engagement* terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening

Menurut Organ, Padsakoff, dan MacKenzie (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* diantaranya adalah *employee engagement*. Sridhar dan Thiruvankadam (2014) berpendapat bahwa perilaku karyawan yang engaged akan melakukan upaya ekstra untuk meningkatkan kinerja organisasi, tidak hanya dengan meningkatkan kinerjanya sendiri, melainkan dengan memfokuskan juga pada pengembangan keseluruhan organisasi. Salah satunya adalah perilaku *extra-role behavior* yang terkait dengan penilaian organisasi tentang kinerja karyawan dan menggambarkan citra positif dari organisasi di luar pekerjaan (Muliawan *et al.*, 2017). Perilaku *extra-role* karyawan yang terlibat menunjukkan perilaku melampaui persyaratan pekerjaan mereka, seperti mengambil inisiatif untuk memecahkan masalah, atau memberikan bantuan kepada rekan kerja sebelumnya. Perilaku ini disebut juga dengan *organizational citizenship behavior* yang mencerminkan tingkat kepuasan kerja karyawan. *Organizational citizenship behavior* adalah hasil potensial dari *employee engagement* karena karyawan yang terlibat cenderung

memiliki pengaruh positif dan termotivasi untuk menunjukkan perilaku menguntungkan bagi organisasinya (Fitria & Linda, 2020). Hasil penelitian yang dilakukan oleh Vidian (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening.

D. Kerangka Pikir Penelitian

Sekarang dalam Sugiyono (2006) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian, peneliti akan menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara umum abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas (Nazir, 2014). Sehingga pikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1. Kerangka Pikir Penelitian

Dari kerangka pikir juga dapat diketahui pengaruh secara langsung antara *employee engagement* terhadap kepuasan kerja, artinya perubahan atau

peningkatan dan penurunan kepuasan ditinjau dari *employee engagement*. Analisis secara langsung juga digunakan untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), jadi perubahan pencapaian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditinjau dari perubahan *employee engagement* dan menentukan perubahan kepuasan kerja. Berdasarkan kerangka pikir juga dapat diketahui adanya penurunan dan peningkatan atas kepuasan kerja karyawan ditinjau dari *Employee Engagement* dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai intervening.

E. Hipotesis

Sugiyono (2018) menjelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah tersebut sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Rachman (2016), Widjaja *et al.* (2017) dan Vidian (2023) diperoleh hasil bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah:

H₁: *Employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamkrindo Banjarmasin.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2021), Lestari (2018), Vidian (2023) dan Anwar (2016) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah:

H₂: *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan PT. Jamkrindo Banjarmasin

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Thufailah (2020) dan Vidian (2023), menerangkan bahwa, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee engagement* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah:

H₃: *Employee engagement* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) PT. Jamkrindo Banjarmasin

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Vidian (2023) menunjukkan bahwa *employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening, berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis keempat dalam penelitian ini adalah:

H₄: *Employee engagement* berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening