

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini membahas secara menyeluruh landasan teori yang menjadi dasar penelitian. Tinjauan pustaka disusun untuk memberikan pemahaman yang jelas mengenai variabel-variabel utama, yaitu kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, bab ini juga menguraikan teori yang menjelaskan hubungan antarvariabel, yakni Teori Pertukaran Sosial yang menekankan prinsip timbal balik dalam interaksi antara karyawan dan organisasi. Pembahasan dilengkapi dengan kajian penelitian terdahulu yang relevan, sehingga dapat menjadi bahan perbandingan sekaligus penguat argumentasi penelitian.

2.1 Kepuasan Kerja

2.1.1 Definisi Kepuasan Kerja

Konsep kepuasan kerja diperkenalkan oleh Locke (1976) yang mendefinisikannya sebagai keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seseorang terhadap pekerjaan atau pengalaman kerjanya. Definisi ini menekankan bahwa kepuasan muncul dari evaluasi individu mengenai sejauh mana pekerjaan mereka mampu memenuhi nilai-nilai penting dalam hidup mereka. Setiap individu memiliki persepsi yang berbeda terhadap kepuasan, sehingga perusahaan perlu memahami dinamika kerja ini untuk menjaga stabilitas tenaga kerja.

Salhuteru *et al.* (2025) menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang dirasakan individu terhadap pekerjaan mereka, baik perasaan menyenangkan maupun perasaan tidak menyenangkan. Sejalan dengan itu, Rulianti dan Pardede (2022) berpendapat bahwa perasaan yang dirasakan karyawan tersebut bukan sekadar emosi sesaat, melainkan faktor pendorong yang secara signifikan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam menjalankan tanggung jawab mereka.

Dalam tinjauan literatur terbaru, Meylda dan Izzati (2025) merangkum bahwa kepuasan kerja bukan sekadar hasil akhir, melainkan sebagai penggerak yang mendorong karyawan untuk memiliki perasaan loyal dan keinginan untuk memberikan kontribusi penuh bagi pencapaian tujuan perusahaan. Sementara itu, Rosani dan Achmad (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap emosional yang sangat dinamis; ketika karyawan menilai bahwa pekerjaan mereka memberikan penghargaan yang adil terhadap nilai-nilai yang mereka anut, maka akan muncul komitmen yang lebih kuat. Dengan demikian, kepuasan kerja dipandang sebagai instrumen strategis bagi perusahaan untuk memprediksi perilaku positif karyawan seperti OCB dan loyalitas jangka panjang.

2.1.2 Aspek Kepuasan Kerja

Dalam mengukur tingkat kepuasan kerja secara komprehensif, Locke (1976) membagi kepuasan kerja ke dalam beberapa aspek spesifik, yaitu:

1. Pekerjaan

Aspek ini merujuk pada isi tugas yang dijalankan, tingkat kesulitan, serta tantangan yang dihadapi. Pekerjaan yang bermakna dan sesuai dengan keterampilan karyawan akan memberikan kepuasan dalam diri karyawan, karena mereka merasa dirinya berkontribusi secara nyata terhadap tujuan perusahaan.

2. Gaji

Gaji berkaitan dengan imbalan finansial yang diterima karyawan. Kepuasan muncul ketika karyawan menilai kompensasi yang diberikan adil dan sebanding dengan beban kerja. Persepsi keadilan dalam sistem gaji menjadi faktor penting yang memengaruhi kepuasan kerja.

3. Promosi

Kesempatan untuk mengembangkan karier dan memperoleh kenaikan jabatan merupakan salah satu sumber kepuasan. Promosi yang jelas dan transparan memberi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja serta loyalitas terhadap perusahaan.

4. Pengakuan

Apresiasi atas pencapaian dan kinerja, baik berupa pujian maupun penghargaan formal, berperan besar dalam membangun rasa dihargai dalam diri karyawan. Pengakuan ini meningkatkan rasa percaya diri dan memperkuat ikatan psikologis karyawan dengan perusahaan.

5. *Benefit*

Selain gaji pokok, tunjangan dan fasilitas tambahan seperti asuransi kesehatan, cuti, atau program kesejahteraan turut memengaruhi kepuasan kerja. *Benefit* yang memadai menciptakan rasa aman dan mendukung kesejahteraan karyawan.

6. Kondisi Kerja

Lingkungan fisik yang nyaman, aman, dan mendukung produktivitas menjadi faktor penting. Kondisi kerja yang baik tidak hanya meningkatkan kepuasan, tetapi juga mengurangi stres dan risiko kesehatan.

7. Supervisi

Kualitas kepemimpinan dan dukungan dari atasan, baik teknis maupun emosional, memengaruhi kepuasan kerja. Supervisi yang efektif menciptakan hubungan kerja yang positif, meningkatkan motivasi, serta memperkuat komitmen karyawan.

8. Hubungan dengan Rekan Kerja

Interaksi sosial yang harmonis, kerja sama tim, dan dukungan moral antar sesama anggota perusahaan menjadi sumber kepuasan. Hubungan yang baik menciptakan suasana kerja yang kondusif dan meningkatkan semangat kolektif.

9. Kebijakan Perusahaan

Aturan, prosedur, serta sistem administrasi yang berlaku dalam perusahaan turut menentukan kepuasan kerja. Kebijakan yang adil, konsisten, dan transparan akan meningkatkan rasa percaya karyawan terhadap perusahaan.

Kesembilan aspek ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari interaksi kompleks antara faktor intrinsik (pekerjaan, pengakuan, hubungan dengan rekan kerja, supervisi) dan faktor ekstrinsik (gaji, promosi, *benefit*, kondisi kerja, kebijakan perusahaan). Dengan memahami setiap aspek secara mendalam, perusahaan dapat merancang strategi manajemen sumber daya manusia yang lebih tepat sasaran untuk meningkatkan kepuasan kerja. Pada akhirnya, hal ini akan berdampak pada komitmen organisasional dan perilaku ekstra peran (OCB).

2.2 Komitmen Organisasional

2.2.1 Definisi Komitmen Organisasional

Komitmen organisasional adalah kondisi psikologis yang penting dalam menjaga hubungan stabil antara karyawan dan perusahaan.

Komitmen ini mencerminkan sejauh mana karyawan mengidentifikasi diri, terlibat, dan loyal terhadap perusahaan, sehingga pekerjaan tidak lagi dipandang sekadar kewajiban kontraktual, melainkan menjadi bagian dari identitas diri karyawan (Pandya, 2025). Juliana *et al.* (2022) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai bentuk keterikatan emosional dan menjadi faktor yang dapat menyelaraskan tindakan individu dengan visi serta tujuan strategis perusahaan.

Selain itu, komitmen organisasional juga mencerminkan tingkat keterhubungan antara individu dan perusahaan yang terbentuk melalui pengalaman kerja, dukungan perusahaan, serta persepsi keadilan dalam lingkungan kerja. Hubungan ini bersifat dinamis, di mana komitmen dapat meningkat atau menurun tergantung pada bagaimana perusahaan memenuhi harapan dan kebutuhan karyawan (Koodamara *et al.*, 2025). Lebih jauh, Geremias *et al.* (2024) menyimpulkan bahwa komitmen organisasional tidak hanya berkaitan dengan keinginan karyawan untuk bertahan dalam perusahaan, tetapi juga mencerminkan kualitas keterlibatan psikologis yang mendorong individu untuk memberikan kontribusi yang lebih optimal. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berfungsi sebagai penggerak internal yang memperkuat hubungan antara sikap kerja dan perilaku kerja karyawan.

2.2.2 Dimensi Komitmen Organisasional

Menurut Meyer dan Allen (1991), terdapat tiga dimensi yang membentuk komitmen organisasional. Ketiga bentuk (dimensi) komitmen ini merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan hubungan antara karyawan dengan organisasi, serta implikasinya dalam memengaruhi keputusan individu untuk tetap bertahan atau meninggalkan perusahaan (Suhartini, 2018). Ketiga dimensi tersebut, yakni:

1. Komitmen Afektif

Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional, identifikasi (seperti keselarasan visi dan misi), dan keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat tetap bertahan di perusahaan karena mereka memang "ingin" (*want to*) melakukannya. Menurut Wahyudi *et al.* (2023), dimensi ini adalah yang paling kuat dalam mendorong perilaku positif karena didasarkan pada keselarasan nilai-nilai pribadi karyawan dengan nilai-nilai perusahaan. Rasa memiliki yang tinggi pada dimensi ini membuat karyawan merasa bangga menjadi bagian dari perusahaan.

2. Komitmen Keberlanjutan

Dimensi ini didasarkan pada kesadaran karyawan akan biaya atau kerugian yang harus ditanggung jika mereka meninggalkan perusahaan. Karyawan tetap bertahan karena mereka "perlu" (*need*

to) melakukannya, baik karena ketergantungan pada gaji, fasilitas, maupun kurangnya alternatif pekerjaan lain yang setara.

3. Komitmen Normatif

Komitmen normatif mencerminkan perasaan wajib atau tanggung jawab moral karyawan untuk tetap setia kepada perusahaan.

Karyawan dengan komitmen ini bertahan karena mereka merasa "seharusnya" (*ought to*) tetap berada di perusahaan sebagai bentuk balas budi atau kepatuhan terhadap norma sosial.

2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.3.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku karyawan yang bersifat sukarela dan melampaui deskripsi pekerjaan formal yang ditetapkan oleh perusahaan. Podsakoff *et al.* (2000) mendefinisikan OCB sebagai perilaku kontributif yang tidak diatur secara eksplisit dalam sistem imbalan formal perusahaan, namun secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi. Perilaku ini muncul bukan karena paksaan atau instruksi atasan, melainkan atas inisiatif pribadi karyawan untuk membantu rekan kerja maupun perusahaan.

Sejalan dengan hal tersebut, Deliasari dan Yudhanegara (2025) menjelaskan bahwa OCB merupakan tindakan sukarela dan positif karyawan di luar tugas utamanya, yang mencakup keinginan tulus untuk

membantu rekan kerja serta pengelolaan waktu yang efisien demi kelancaran operasional. Pandangan ini sejalan dengan Anwar (2021) yang menegaskan bahwa OCB tidak hanya mencerminkan perilaku prososial, tetapi juga menjadi wujud nyata dari kepuasan kerja yang tinggi; karyawan yang merasa dihargai akan terdorong memberikan kontribusi ekstra yang melampaui tanggung jawab teknis mereka demi tercapainya tujuan bersama.

2.3.2 Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai perilaku ekstra peran, penelitian ini mengadopsi kerangka kerja yang dikembangkan oleh Podsakoff *et al.* (2000). Dalam tinjauan kritis mereka, terdapat tujuh dimensi utama yang menjadi indikator perilaku OCB dalam sebuah organisasi, yaitu:

1. Perilaku Membantu

Dimensi ini merupakan bentuk nyata dari kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja secara sukarela, baik dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit maupun dalam mencegah terjadinya masalah terkait pekerjaan. Perilaku ini mencakup tindakan seperti memberikan bimbingan kepada rekan kerja baru atau membantu rekan yang sedang memiliki beban kerja berlebih.

2. Sportivitas

Sportivitas mencerminkan kemampuan karyawan untuk menoleransi situasi kerja yang kurang ideal atau perubahan yang

tidak menyenangkan tanpa mengeluh secara berlebihan. Karyawan yang memiliki sportivitas tinggi akan tetap fokus pada aspek positif dan tidak menunjukkan sikap negatif meskipun menghadapi tantangan di lingkungan kerja.

3. Loyalitas Organisasional

Dimensi ini melibatkan tindakan mempromosikan citra positif perusahaan kepada pihak luar serta tetap setia membela identitas perusahaan. Perwujudan dari loyalitas ini terlihat ketika karyawan tetap mendukung tujuan perusahaan meskipun dalam situasi yang kompetitif atau sulit.

4. Kepatuhan Organisasional

Kepatuhan ini merujuk pada ketaatan yang tulus terhadap aturan, prosedur, dan regulasi perusahaan. Berbeda dengan kepatuhan biasa, dalam konteks OCB, karyawan tetap disiplin (misalnya tepat waktu atau mengikuti standar operasional) bahkan ketika tidak ada pengawasan langsung dari atasan.

5. Inisiatif Individu

Inisiatif individu adalah upaya sukarela karyawan untuk melakukan tugas di atas standar minimum yang ditetapkan. Hal ini sering kali terlihat dari pemberian ide-ide kreatif, saran untuk perbaikan proses kerja, atau kesediaan untuk mengambil tanggung jawab tambahan demi kemajuan perusahaan.

6. Kebijakan Kewargaan

Dimensi ini merupakan bentuk kepedulian karyawan terhadap kelangsungan dan tata kelola perusahaan. Contohnya adalah partisipasi aktif dalam rapat-rapat perusahaan, mengikuti perkembangan informasi internal, serta memberikan perhatian penuh terhadap kebijakan yang berdampak pada masa depan perusahaan.

7. Pengembangan Diri

Dimensi ini mencakup langkah-langkah sukarela yang diambil karyawan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka secara mandiri. Dengan mengembangkan kapasitas diri, karyawan secara tidak langsung memberikan kontribusi yang lebih besar dan berkualitas bagi keberhasilan perusahaan di masa depan.

Secara keseluruhan, tujuh dimensi OCB yang dijelaskan oleh Podsakoff *et al.* (2000) memberikan gambaran utuh tentang bagaimana karyawan bisa berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal mereka. Jika perilaku-perilaku ini muncul bersama di tempat kerja, maka akan tercipta suasana yang lebih harmonis dan perusahaan pun dapat berjalan lebih efektif.

2.4 Teori Pertukaran Sosial

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*/SET) adalah salah satu teori penting untuk menjelaskan perilaku karyawan dalam organisasi (perusahaan). Teori ini berangkat dari pemikiran Blau (1964) yang

menekankan prinsip timbal balik: ketika perusahaan memberi manfaat atau perlakuan baik, karyawan merasa perlu membalasnya dengan sikap dan perilaku positif. Menurut Ahmad *et al.* (2023), pertukaran sosial di tempat kerja tidak hanya berkaitan dengan gaji atau imbalan finansial, tetapi juga mencakup hubungan jangka panjang yang dibangun atas dasar kepercayaan, komitmen, dan norma timbal balik. Ketika perusahaan memenuhi kebutuhan karyawan, hal tersebut dipandang sebagai bentuk “investasi” yang kemudian dibalas oleh karyawan melalui loyalitas, dedikasi, dan perilaku positif.

Dalam penelitian ini, teori pertukaran sosial menjadi payung yang menghubungkan ketiga variabel, yakni kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB. Variabel kepuasan kerja dipandang sebagai bentuk positif atas “investasi” perusahaan terhadap karyawan. Ketika karyawan merasa puas, mereka menafsirkan kepuasan tersebut sebagai balas jasa yang harus dikembalikan melalui perilaku yang menguntungkan perusahaan. Sedangkan variabel komitmen organisasional adalah wujud dari norma timbal balik. Karyawan yang merasa puas akan lebih berkomitmen, dan komitmen tersebut mendorong mereka untuk melakukan tindakan sukarela di luar tugas formal.

Saluy *et al.* (2024) menambahkan bahwa norma timbal balik dalam teori ini menjadi pendorong utama bagi munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Ketika karyawan merasa kontribusinya diapresiasi, mereka cenderung memberikan upaya ekstra di luar tanggung jawab resmi mereka. Penelitian Indiarso *et al.* (2025) merangkum bahwa teori pertukaran sosial ini

menjadi penghubung logis antara kepuasan kerja dan OCB. Kepuasan kerja berperan sebagai pemicu, komitmen organisasional sebagai pengikat, dan OCB sebagai bentuk nyata kontribusi karyawan kepada perusahaan.

2.5 Pengembangan Hipotesis

2.5.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor psikologis yang penting dalam memengaruhi perilaku karyawan di tempat kerja. Locke (1976) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional positif yang timbul dari penilaian individu terhadap pekerjaannya. Ketika karyawan merasa puas, mereka cenderung memiliki motivasi lebih tinggi, loyalitas, serta kesediaan untuk melakukan kontribusi di luar tugas formal. Podsakoff *et al.* (2000) menegaskan bahwa kepuasan kerja dapat mendorong perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja, sportivitas, dan loyalitas organisasi.

Dalam konteks perusahaan ritel modern, kepuasan kerja menjadi sangat relevan karena karyawan yang puas tidak hanya menyelesaikan tugas sesuai deskripsi pekerjaan, tetapi juga menunjukkan perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas organisasi. Penelitian Haifah dan Noffitria (2024) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap OCB, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan maka semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku ekstra peran. Selaras dengan hasil

penelitian tersebut, Herminingsih dan Wartikah (2025) dalam penelitiannya juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya, kepuasan kerja menjadi faktor yang mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Di satu sisi, penelitian Haque *et al.* (2019) memberikan perspektif yang berbeda. Temuan penelitiannya menunjukkan bahwa kepuasan kerja hanya akan mendorong OCB jika dimediasi secara penuh oleh komitmen organisasional. Tanpa adanya peran komitmen organisasional, kepuasan kerja saja tidak cukup untuk memicu OCB pada karyawan. Dengan demikian, penelitian ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa hubungan kepuasan kerja dan OCB dapat bersifat langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), interaksi antara karyawan dan perusahaan bertumpu pada prinsip timbal balik sosial. Saat perusahaan memberikan pengalaman kerja yang memuaskan, seperti hubungan yang harmonis dan peluang karier, karyawan merasa telah menerima nilai yang lebih besar daripada sekadar gaji. Hal ini menciptakan dorongan bagi karyawan untuk membalas kebaikan perusahaan melalui tindakan sukarela yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Melalui perilaku ekstra seperti membantu rekan sejawat dan partisipasi aktif, karyawan sedang

menjalankan "imbal balik sosial" yang bersifat jangka panjang, di mana kepuasan kerja menumbuhkan komitmen moral untuk menjaga keberlangsungan perusahaan. Maka dari itu, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan ritel di Yogyakarta.

2.5.2 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Komitmen organisasional

Selain berpengaruh terhadap OCB, kepuasan kerja juga berperan penting bagi komitmen organisasional. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih terikat secara emosional, loyal, dan bersedia bertahan dalam organisasi. Komitmen ini mencerminkan keterikatan psikologis yang membuat karyawan tetap setia dan berkontribusi terhadap keberlangsungan perusahaan (Meyer dan Allen, 1991).

Sejalan dengan hal tersebut, penelitian yang dilakukan Umayatin dan Agustina (2023) pada perusahaan di Bojonegoro juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah *et al.* (2020) yang juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan maka semakin tinggi komitmen organisasional karyawan,

dan sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja, semakin rendah pula komitmen organisasional karyawan. Dengan demikian, kepuasan kerja dapat dipandang sebagai faktor yang memperkuat ikatan psikologis karyawan dengan organisasi, sehingga mereka lebih bersedia untuk bertahan dan memberikan kontribusi optimal.

Menurut Teori Pertukaran Sosial (Blau, 1964), dinamika hubungan karyawan dan perusahaan bersifat transaksional secara psikologis. Ketika perusahaan mampu menciptakan kondisi kerja yang memuaskan, misalnya melalui kompensasi yang adil, lingkungan kerja yang nyaman, dan lain sebagainya, karyawan akan menilai bahwa perusahaan telah memenuhi kebutuhan dan harapan mereka sehingga muncul rasa kepuasan dalam diri karyawan tersebut. Kepuasan kerja ini kemudian menumbuhkan rasa keterikatan psikologis yang lebih kuat terhadap perusahaan, atau yang disebut dengan komitmen organisasional yang tercermin dalam loyalitas, kesediaan untuk bertahan, serta keterikatan emosional terhadap perusahaan. Maka berdasarkan hasil temuan penelitian sebelumnya, hipotesis yang dapat dibentuk adalah:

H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan perusahaan ritel di Yogyakarta.

2.5.3 Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB

Komitmen organisasional merupakan bentuk keterikatan emosional dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan perilaku ekstra

peran, seperti membantu rekan kerja, menjaga citra organisasi, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. Meyer & Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen afektif, keberlanjutan, dan normatif menjadi dimensi penting yang mendorong karyawan untuk tetap setia dan berkontribusi lebih.

Penelitian Wahyu dan Suhana (2025) menegaskan bahwa komitmen organisasional mendorong munculnya OCB karena karyawan merasa memiliki kewajiban moral untuk berkontribusi lebih. Lebih lanjut, Priyadi *et al.* (2020) dalam penelitiannya membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hal tersebut menunjukkan bahwa jika komitmen organisasional meningkat maka OCB pada karyawan akan semakin meningkat juga atau kearah lebih baik.

Penelitian Aisyah (2020) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, komitmen organisasional dapat dipandang sebagai penggerak utama perilaku ekstra peran yang mendukung efektivitas organisasi.

Teori Pertukaran Sosial yang dikemukakan oleh Blau (1964) menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan perusahaan dibangun atas dasar pertukaran yang bersifat timbal balik. Dalam konteks perusahaan, ketika karyawan merasakan adanya dukungan, keadilan, dan perlakuan positif dari organisasi, mereka akan mengembangkan

komitmen yang lebih kuat terhadap perusahaan. Komitmen ini kemudian mendorong mereka untuk membalas dengan perilaku ekstra peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Oleh karena itu, dapat terbentuk hipotesis sebagai berikut:

H3: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan ritel di Yogyakarta.

2.5.4 Peran Mediasi Komitmen Organisasional dalam hubungan Kepuasan Kerja dan OCB

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa meskipun kepuasan kerja dapat berpengaruh langsung terhadap OCB, pengaruh tersebut lebih kuat ketika dimediasi oleh komitmen organisasional. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih berkomitmen terhadap organisasi, dan komitmen tersebut mendorong mereka untuk menampilkan perilaku ekstra peran. Dengan kata lain, kepuasan kerja menumbuhkan rasa keterikatan emosional yang kemudian diterjemahkan ke dalam perilaku sukarela yang mendukung organisasi.

Penelitian Wijaya *et al.* (2024) menemukan bahwa variabel komitmen organisasional dapat memperkuat hubungan kepuasan kerja dengan OCB. Hal ini memiliki makna bahwa jika tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi, maka tingkat OCB yang dimiliki karyawan juga tinggi. Namun, OCB karyawan akan semakin meningkat apabila karyawan memiliki komitmen organisasional yang tinggi pula.

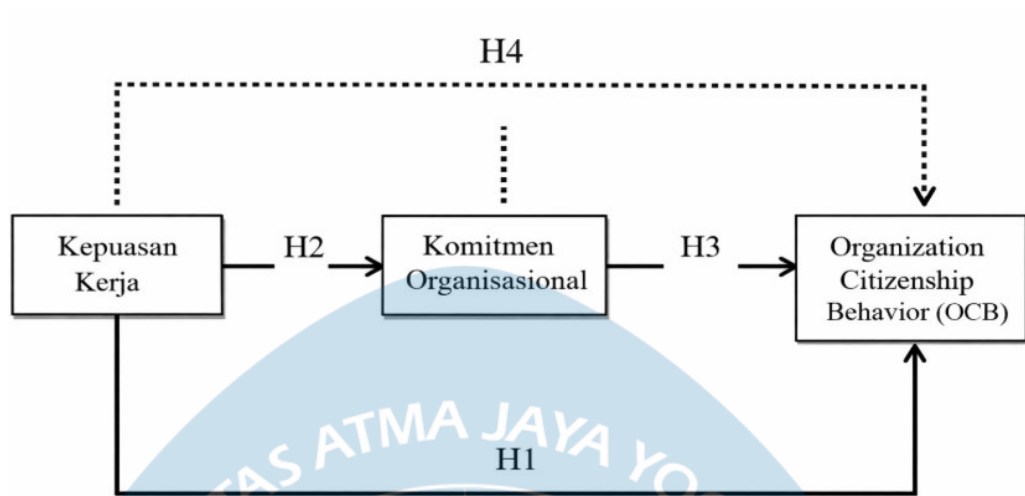
Maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki karyawan mampu melahirkan komitmen organisasional dan berdampak pada OCB karyawan yang juga meningkat. Sejalan dengan hal tersebut, hasil penelitian Mora dan Putra (2025) memberikan bukti empiris yang kuat bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mediator signifikan dalam hubungan kepuasan kerja terhadap OCB. Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif langsung terhadap OCB, namun pengaruh tersebut menjadi lebih kuat ketika melalui komitmen organisasional. Dari penelitian tersebut, dapat diketahui bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mediator parsial, dimana variabel kepuasan kerja dapat berpengaruh positif signifikan terhadap variabel OCB dan diperkuat melalui hadirnya variabel komitmen organisasional.

Di sisi lain, penelitian Haque *et al.* (2019) memberikan perspektif yang berbeda, dimana ditemukan adanya peran komitmen organisasional sebagai mediator penuh, di mana kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan secara langsung terhadap OCB maka komitmen organisasional sepenuhnya menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Selain itu, hubungan mediasi antarvariabel dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial, dimana kepuasan kerja menumbuhkan rasa timbal balik berupa komitmen, dan komitmen tersebut mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku ekstra peran. Dengan demikian, hipotesis yang dapat terbentuk adalah:

H4: Komitmen organisasional memediasi parsial pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan perusahaan ritel di Yogyakarta.

2.6 Model Penelitian

Model penelitian ini dirancang untuk menjelaskan hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam model ini, komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi yang dapat memperkuat atau menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Penyusunan model ini didasarkan pada teori pertukaran sosial serta hasil penelitian terdahulu yang mendukung keterkaitan antarvariabel. Adapun gambaran visual dari model penelitian yang digunakan ditunjukkan sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Model Penelitian

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian sebelumnya menjadi rujukan penting dalam membangun kerangka teori dan metode penelitian ini. Dengan meninjau hasil studi terdahulu, peneliti dapat melihat bagaimana variabel kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan komitmen organisasional telah diteliti dalam berbagai konteks. Ringkasan beberapa penelitian relevan yang dijadikan acuan utama ditampilkan pada tabel berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Jurnal dan Peneliti Jurnal	Metode Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<i>Job Satisfaction and Citizenship Behavior: A Mediating Effect of Organizational Commitment</i> (Haque et al. 2019)	Sampel: 205–210 karyawan sektor <i>Ready-Made Garments</i> (RMG) di Bangladesh. Metode Pengambilan Sampel: <i>Convenience sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>Smart</i>	X: <i>Job Satisfaction</i> M: <i>Organizational Commitment</i> Y: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Pada perusahaan garmen di Bangladesh, <i>job satisfaction</i> tidak berpengaruh langsung signifikan terhadap OCB. <i>Organizational commitment</i> memediasi penuh hubungan <i>job satisfaction</i> → OCB, sehingga kepuasan kerja hanya meningkatkan OCB melalui komitmen organisasional.

		<i>PLS</i>		
2.	<i>Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour Mediated by Organizational Commitment in Public Sector Banks</i> Anand Karuna, Dhamija Aruna (2021)	Sampel: 309 Karyawan level eksekutif di 6 bank sektor publik di Uttar Pradesh barat, India. Bank terdiri dari Punjab National Bank, Canara Bank, State Bank of India, Bank of Baroda, Allahabad Bank, Vijaya Bank. Metode Pengambilan Sampel: <i>Convenience sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SPSS versi 23	X: <i>Job Satisfaction</i> M: <i>Organizational Commitment</i> Y: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Pada bank sektor publik di India, <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB, namun efeknya sepenuhnya dimediasi oleh <i>organizational commitment</i>. Artinya, kepuasan kerja mendorong komitmen organisasi yang kemudian meningkatkan OCB.
3.	<i>The Effect of Job Satisfaction on OCB With Organizational Commitment as Mediating</i>	Sampel: 92 pegawai Puskesmas Kuta I. Metode Pengambilan Sampel: <i>Saturated sampling</i>.	X: <i>Job Satisfaction</i> M: <i>Organizational Commitment</i> Y: <i>Organizational</i>	Pada Puskesmas Kuta I, <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan meningkatkan <i>organizational commitment</i>. <i>Organizational commitment</i> memediasi

	<i>Variable (Kuta I Health Center)</i> Mora & Putra (2025)	Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: <i>SEM-PLS</i>	<i>Citizenship Behavior (OCB)</i>	hubungan kepuasan kerja dengan OCB.
4.	<i>Mediation Role of Organizational Commitment on Job Satisfaction → OCB (PT. Cipta Agung Manis, Tapioka Industry)</i> Kurniadi et al. (2021)	Sampel: 180 pegawai pabrik tapioka. Metode Pengambilan Sampel: <i>Random sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: Regresi berganda, Sobel test.	X: <i>Job Satisfaction</i> M: <i>Organizational Commitment</i> Y: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Pada industri tapioka, <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap OCB. <i>Organizational commitment</i> juga berpengaruh positif terhadap OCB dan menjadi mediator signifikan.
5.	<i>How Leadership and Job Satisfaction Influence OCB: Mediating Role of Organizational Commitment</i>	Sampel: 140 guru PAUD non-ASN. Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive sampling</i>.	X: <i>Transformational Leadership (X1), Job Satisfaction (X2)</i> M: <i>Organizational Commitment</i>	Pada lembaga pendidikan PAUD, <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB dan <i>organizational commitment</i>. <i>Organizational commitment</i> memediasi hubungan kepuasan kerja

	Wahyu dan Suhana. (2025)	Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SEM-PLS (SmartPLS4.1).	Y: <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	dengan OCB.
6.	<i>The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on OCB (Inspectorate General, Ministry of Education and Culture)</i> Nurjanah <i>et al.</i> (2020)	Sampel: 196 PNS. Metode Pengambilan Sampel: <i>Stratified random sampling</i> . Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: PLS-SEM.	X: <i>Transformational Leadership (X1), Job Satisfaction (X2)</i> M: <i>Organizational Commitment</i> Y: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Pada birokrasi pendidikan, <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. <i>Organizational commitment</i> juga berpengaruh signifikan dan memediasi hubungan kepuasan kerja dengan OCB.
7.	Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional, dan <i>Job Insecurity</i> terhadap OCB (Kemensos RI, Non-PNS) Priyadi <i>et al.</i>	Sampel: 75 pegawai honorer Kemensos. Metode Pengambilan Sampel: <i>Purposive sampling</i> . Metode Pengumpulan Data: Kuesioner	X: <i>Job Satisfaction (X1), Organizational Commitment (X2), Job Insecurity (X3)</i> M: - Y: <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Pada pegawai honorer Kemensos, <i>job satisfaction</i> berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. <i>Organizational commitment</i> juga berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. <i>Job insecurity</i> berpengaruh negatif tidak signifikan terhadap OCB.

	(2020)	Alat Analisis Data: PLS-SEM.		
8.	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap OCB (STMIK Indonesia Padang) Aisyah (2020)	Sampel: 26 pegawai STMIK. Metode Pengambilan Sampel: <i>Saturated sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: Regresi berganda.	X: <i>Job Satisfaction</i> (X1), <i>Organizational Commitment</i> (X2) M: - Y: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Pada perguruan tinggi STMIK Padang, <i>job satisfaction</i> berpengaruh terbatas terhadap OCB. <i>Organizational commitment</i> berpengaruh signifikan terhadap OCB.
9.	<i>The Effect of Job Satisfaction, Organizational Communication and Organizational Commitment on OCB</i> (PT. Selamanya Sukses Abadi) Herminingsih dan	Sampel: 50 pegawai. Metode Pengambilan Sampel: <i>Saturated sampling</i>. Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SEM-PLS.	X: <i>Job Satisfaction</i> (X1), <i>Organizational Communication</i> (X2), <i>Organizational Commitment</i> (X3) M: - Y: <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Pada perusahaan PT Selamanya Sukses Abadi, <i>job satisfaction</i>, <i>organizational communication</i>, dan <i>organizational commitment</i> semuanya berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

	Wartikah. (2025)			
10.	<i>Employee Job Satisfaction and Business Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment</i> Ahmad et al. (2021)	Sampel: 440 Karyawan bank komersial (sektor perbankan ritel) di wilayah India bagian utara. Metode Pengambilan Sampel: <i>Convenience sampling</i> Metode Pengumpulan Data: Kuesioner Alat Analisis Data: SEM (AMOS 22), CFA, Sobel test.	X: <i>Job Satisfaction</i> M: <i>Organizational Commitment</i> Y: <i>Business Performance</i>	Pada sektor perbankan komersial India, <i>job satisfaction</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>organizational commitment</i> dan <i>business performance</i>. <i>Organizational commitment</i> terbukti memediasi hubungan <i>job satisfaction</i> → <i>business performance</i> secara signifikan.

Berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* memiliki hubungan yang signifikan dan saling memengaruhi. Temuan-temuan tersebut menjadi acuan dalam memperkuat landasan teori dan perumusan hipotesis pada penelitian ini