

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan faktor terpenting bagi organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya manusia (dalam hal ini adalah karyawan) merupakan aset terpenting dalam menyokong keberlangsungan suatu perusahaan (Lebow, 2018). Dari sudut pandang SDM, karyawan umumnya diperlakukan sebagai aset utama suatu organisasi (Lins et al., 2017), maka untuk mencapai rasio loyalitas, retensi yang lebih besar dan kinerja organisasi yang lebih baik, maka manajemen organisasi harus memiliki relasi yang lebih besar terhadap SDM nya.

Hasibuan dan Rahmani (2022) menyimpulkan, segala aktivitas organisasi dalam mencapai tujuannya bergantung pada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut. Mengingat peran penting SDM dalam mencapai tujuan organisasi, maka manajemen harus mampu mengelola kinerja karyawan. Hal tersebut mengingat, organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama (Robbins & Judge, 2017). Menurutnya bahwa untuk mencapai tujuan bersama, maka pengaturan SDM dalam organisasi harus dikendalikan oleh manajemennya dan manajemen memiliki tugas untuk mengkoordinasikan organisasi secara efisien dan efektif menuju pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen SDM diperlukan agar sebuah perusahaan dapat mengelola kinerja karyawannya sehingga SDM dalam organisasi berkualitas dan memiliki kinerja optimal. Melalui perilaku organisasi yang ditetapkan, maka setiap individu, kelompok, dan struktur dalam organisasi memiliki perilaku yang sesuai dalam suatu organisasi. Mereka juga menerapkan pengetahuan untuk membuat organisasi bekerja lebih efektif (Robbins & Judge, 2017). Perilaku organisasi tersebut menanamkan sikap kepada semua anggota untuk menjadi yang terbaik dengan prestasinya. Selain itu, perilaku organisasi juga menerapkan ketentuan-ketentuan dan menjadi pedoman untuk sumber daya manusia untuk menjalankan kewajiban

dan tanggung jawab pada organisasi. Perilaku organisasi tersebut memiliki dampak luas terhadap masa depan organisasi.

Sebagai sebuah organisasi yang memberikan jasa layanan bidang pendidikan tinggi, maka Perguruan Tinggi sangat membutuhkan dosen yang bertindak melebihi deskripsi pekerjaan mereka. Organ (1988) menyebutkan, perilaku individu yang bersifat diskresioner, tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal, dan yang secara agregat mendorong fungsi organisasi menjadi efektif. Pada Perguruan Tinggi, dosen adalah SDM yang memiliki peran sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi perguruan tinggi. Peran dosen yang dominan sebagai SDM perguruan tinggi adalah kontribusinya secara langsung dalam mewujudkan tujuan organisasi yang diharapkan yaitu mampu menghasilkan SDM yang dapat menerapkan, mengembangkan dan menciptakan ilmu pengetahuan, teknologi dan kesenian (Musiige & Maassen, 2015). Terutama dalam mempersiapkan peserta didik untuk menjadi anggota masyarakat yang memiliki kemampuan akademis dan profesional (Toriyono, et al., 2022). Para dosen juga berperan banyak dalam memberikan pengaruh terhadap cara berpikir, bersikap dan berperilaku sehingga para mahasiswanya berhasil memiliki kemampuan dan kontribusi terhadap pembangunan masyarakat selanjutnya.

Dinamika perguruan tinggi tersebut menuntut dosen tidak cukup hanya melakukan tugasnya sesuai dengan *job description* saja. Mereka dituntut memiliki perilaku *extra-role* (peran ekstra), agar organisasi mencapai tujuannya dengan optimal. Hal tersebut sesuai dengan LC Huang et al., (2019) yang menyatakan, salah satu cara mengoptimalkan peranan karyawan dalam mewujudkan tujuan organisasi adalah dengan cara mendorong peningkatan perilaku *extra-role* dari seluruh karyawan. Dalam teori perilaku organisasi perilaku *extra-role* tersebut dianggap keluaran/hasil dari sebuah proses yang terjadi dalam organisasi, dengan memperhatikan situasi yang terkait dengan pekerjaan seperti pekerjaan, ketidakhadiran, pergantian karyawan, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen.

Profesi dosen di perguruan tinggi memiliki standar kinerja yang kompleks. Untuk dapat memenuhi tuntutan kinerjanya, mereka dituntut tidak hanya cerdas, tetapi juga kreatif dan adaptif. Pasal 1 Ayat (2) Undang-Undang Nomor 14 Tahun

2005 tentang Guru dan Dosen, menyatakan bahwa Dosen adalah pendidik profesional dan ilmuwan dengan tugas utama mentransformasikan, mengembangkan, dan menyebarluaskan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni melalui Tridharma atau tiga kegiatan, yaitu pendidikan, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat (Yunita, et al., 2022). Ketiga kegiatan tersebut merupakan komitmen yang harus ditepati oleh seorang dosen yang disebut dengan Beban Kerja Dosen atau BKD (Hamukti, et al., 2018). Menurutnya, BKD ini merupakan rencana kerja dosen yang akan dilaksanakan pada semester mendatang meliputi kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada masyarakat. Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan jika dosen selain melaksanakan tugas tugas utamanya tersebut juga dituntut untuk berperan dalam mendinamisir secara *internal* dan *external* organisasi di perguruan tinggi. Oleh sebab itu, dosen juga dituntut memiliki kemampuan baik sebagai individu, ataupun sebagai bagian dari tim bahkan sebagai anggota sebuah organisasi.

Perilaku *extra-role* disebut dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku ekstra dari karyawan yang mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri (Reizer & Siegrist, 2022). OCB merupakan perilaku individual yang bersifat “discretionary” yang tidak secara langsung diakui oleh sistem *reward formal* dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif (Organ, 1990). OCB menjadi faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan berdampak terhadap tujuan organisasi, karena merupakan perilaku sukarela karyawan yang melebihi standar beban tugas (Podsakoff & MacKenzie, 1997). OCB bukanlah sebagai akibat dari adanya sistem dari penghargaan atau imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, melainkan perilaku yang dilakukan seorang karyawan dengan sukarela atau kesadaran sendiri (Robbins dan Judge, 2017).

Sifat dari OCB adalah pragmatis sehingga dapat diaplikasikan pada manajemen perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan sumber daya manusia (Farh et al., 1997; Mackenzie et al., 1998; Moorman et al., 1998; Celnar, 1999; Folger & Skarlicky, 1999; Shaphiro & Kirkman, 1999; Dent & Glover, 1999). Pola perilaku yang tertanam dalam gagasan tentang kinerja kontekstual dan perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memiliki banyak implikasi penting, baik

teoritis maupun praktis, untuk hampir semua jenis praktik sumber daya manusia termasuk analisis pekerjaan, perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, kompensasi, dan bahkan hubungan ketenagakerjaan dan karyawan (Werner, 2000).

Perilaku dan aktivitas OCB seperti menjadi sukarelawan, bertahan, membantu, mengikuti aturan, dan mendukung tujuan organisasi sering diabaikan atau diremehkan dalam praktik aktivitas berorganisasi. Padahal, aktivitas-aktivitas ini penting secara organisasi karena alasan aktivitas-aktivitas ini mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis tempat inti teknis harus berfungsi. (Borman & Motowidlo, 1993). Muhdar (2015) menjelaskan, bahwa perilaku OCB dari anggota perusahaan, yang sifatnya konstruktif secara langsung berhubungan dengan produktivitas individu maka secara *agregat* meningkatkan efektivitas perusahaan. Hasil penelitian dari George & Bettenhausen (1990) menunjukkan jika terdapat hubungan, yang signifikan antara perilaku OCB dengan kinerja kelompok. (Podsakoff et al., 1997), bentuk-bentuk perilaku ini meningkatkan efektivitas kelompok kerja atau organisasi tempat perilaku tersebut ditunjukkan. Namun demikian, Keterkaitan yang erat tersebut terjadi antara OCB dengan tingginya hasil kerja kelompok secara kuantitas, sementara kualitas kerja belum ditemukan hubungannya. OCB merupakan perilaku yang fungsional, *extra-role*, pro-sosial yang mengarahkan individu, kelompok dan atau organisasi untuk menguntungkan organisasi (Schnake, et al., 1995).

Secara spesifik OCB dapat digunakan dalam mempengaruhi kinerja perusahaan terutama dalam hal mendorong peningkatan produktivitas seluruh anggota, kelompok dan organisasi dari perusahaan itu sendiri. Perilaku sukarela dalam menjalankan sejumlah tugas dalam organisasi secara *extra* dapat memberi pengaruh positif bagi produktivitas organisasi sehingga tujuan organisasi dapat lebih cepat dan tepat tercapai. Mereka yang memiliki OCB tinggi menunjukkan perilaku sukarela dan memberi dukungan kepada fungsi dari organisasi baik secara profesional ataupun secara alamiah dalam bertindak demi perkembangan organisasinya. Perilaku OCB yang dikonstruksikan sebagai perilaku di luar dari kewajiban seorang, jika dilakukan dalam jangka waktu lama atau banyak orang yang melakukan dapat meningkatkan efektivitas dari organisasi/perusahaan

dengan: mendorong penggunaan sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi; memfasilitasi aktivitas koordinasi diantara anggota tim dan kelompok kerja; lebih meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memelihara dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dengan membuat lingkungan kerja sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk bekerja; meningkatkan stabilitas kinerja perusahaan dengan mengurangi keragaman variasi kinerja dari masing-masing unit perusahaan; meningkatkan kemampuan perusahaan untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Terdapat lima dimensi utama OCB menurut Organ (1988) adalah *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy* dan *sportsmanship*. Kemudian Organ (1990) menambahkan dua dimensi lagi yaitu *peacekeeping* dan *cheerleading*, sehingga konsep OCB terdiri dari tujuh dimensi. Perkembangan selanjutnya OCB dibagi menjadi dua kategori yaitu OCB-O dan OCB-I (Williams dan Anderson, 1991). Menurut mereka, OCB-I berarti perilaku membantu antar individu dalam organisasi yang secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi. OCB-O berarti perilaku yang memberikan manfaat langsung kepada organisasi pada umumnya. Dimensi dari OCB-O adalah *sportsmanship*, *civic virtue* dan *conscientiousness*. Dikatakan, pembagian ini untuk menghindari kebingungan pada pengukuran yang dikembangkan, di antara dua dimensi *altruism* dan *compliance*.

Pada penelitian ini diimplementasikan OCB dengan lima dimensi utama yang pertama, berdasarkan Organ (1988) dan Podsakoff et al., (1990), yaitu: dimensi *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy* dan *sportsmanship* sehingga seluruh perilaku OCB ini ditujukan baik kepada individu (rekan kerja atau atasan) ataupun organisasi untuk menguntungkan organisasi baik secara langsung ataupun tidak langsung. *Altruism* adalah asas yang mengutamakan kepentingan orang lain. Perilaku diskresi ini terlihat dari pihak karyawan membantu orang mengatasi masalah yang relevan dengan organisasi. *Civic Virtue* ditunjukkan dengan perilaku bertanggungjawab berpartisipasi/terlibat dalam atau memikirkan kehidupan perusahaan. *Conscientiousness*, merupakan asas ketelitian dan kehati-hatian dalam melaksanakan tugas organisasi, perilaku diskresi ini dilakukan pihak karyawan dengan melebihi persyaratan peran minimal organisasi misalnya, dalam

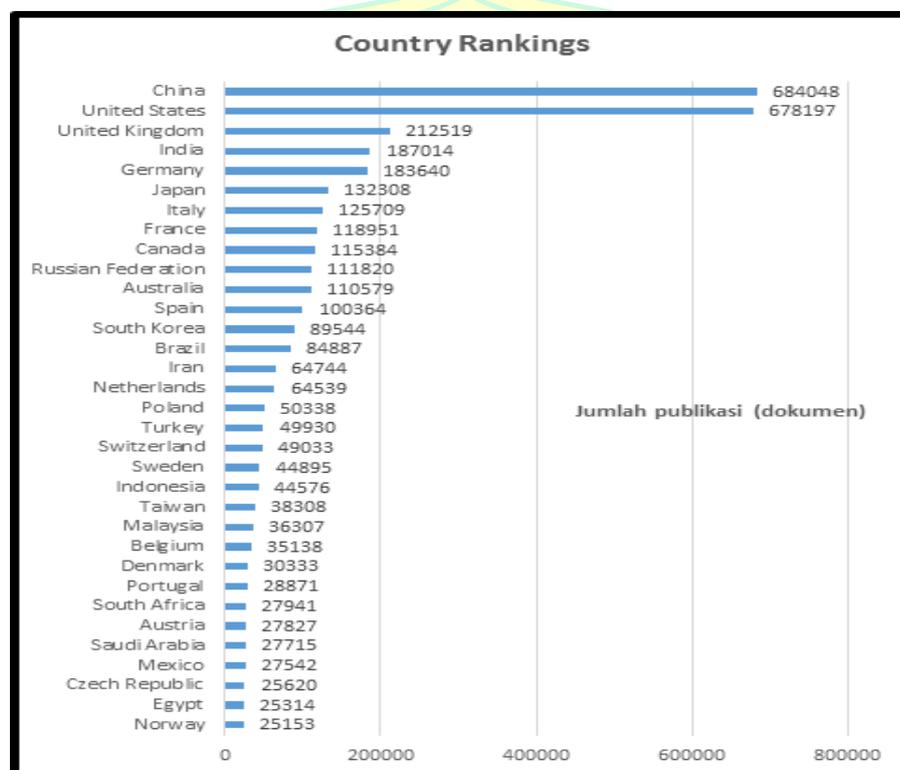
hal memenuhi aturan/peraturan. *Courtesy* perilaku menunjukkan perilaku memiliki rasa hormat terhadap orang lain dan tata susila yang berlaku. *Sportsmanship* ditunjukkan melalui sikap positif karyawan terhadap keadaan yang kurang dari ideal tanpa mengeluh. Dengan demikian, seluruh dimensi OCB ini melahirkan perilaku-perilaku yang secara umum sangat menunjang dan menguntungkan organisasi, karena di dalam OCB terdapat unsur-unsur kesadaran diri, tanpa paksaan, menunjukkan kualitas moral sehingga mengerjakan beragam tugas dan tanggung jawab di luar uraian jabatan yang telah ditetapkan.

Tingkat OCB dosen berdampak pada kemampuan Politeknik/Akademik Kemenperin dalam mencapai tujuan bahkan bertahan dari kompetitornya dan perubahan-perubahan. Politeknik/Akademik Kemenperin adalah yang menyelenggara pendidikan tinggi vokasi industri yang unggul (*excellence*) dan berdaya saing global di bidangnya. Oleh sebab itu maka, dalam pelaksanaan kegiatan tata pelaksanaan proses belajar mengajar harus sesuai dengan standar mutu dan kredibilitas, untuk dapat memuaskan para *stakeholders* ataupun masyarakat yang terkait. Perilaku OCB dosen dapat mendorongnya menghasilkan kegiatan belajar dan mengajar menjadi lebih hidup dengan memanfaatkan teknologi yang ada sehingga lulusan perguruan tinggi mampu memfasilitasi kebutuhan. Dampak dari OCB antara lain: meningkatkan produktivitas karyawan, menghemat sumber daya yang dimiliki oleh manajemen dan organisasi, menghemat energi sumber daya yang langka, meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan, meningkatkan stabilitas kinerja organisasi, dan OCB dapat bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi agar dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan (Podsakoff et al., 2000).

Faktanya, hingga saat ini perguruan tinggi belum maksimal dalam melaksanakan Tri Dharma Perguruan Tinggi. Salah satu indikasi tersebut terlihat dari rendahnya tingkat OCB dosen yang terlihat dari rendahnya hasil penelitian ilmiah atau artikel yang terpublikasi (Patras, 2023). Padahal, seperti disebutkan dalam Salinan Kepdirjendikti No. 12/E/KPT/2021 tentang Pedoman Operasional Beban Kerja Dosen terdapat kewajiban khusus bagi dosen berdasarkan statusnya untuk menulis buku ajar/buku teks atau publikasi ilmiah sesuai bidang ilmunya

(Mardikaningsih & Darmawan, 2022) dengan tujuan untuk meningkatkan akreditasi perguruan tinggi tempatnya bernaung.

Data memperlihatkan jika berdasarkan data dari Scopus pada Tahun 2019 Indonesia menduduki peringkat 21. Publikasi internasional Indonesia pada periode 2019 mengalami peningkatan signifikan, yaitu sebanyak 5,5 kali dari publikasi di tahun 2015, yaitu dari 8.373 publikasi menjadi menjadi 46.028 publikasi. Menurutnya, hal tersebut, seiring dengan diberlakukannya berbagai regulasi di bidang publikasi riset berhasil mendorong kinerja publikasi yang dapat dilihat, baik di DOAJ untuk jurnal open akses maupun di Scimago



Gambar 1.1 Peringkat Negara Berdasarkan Jumlah Publikasi (Dokumen) Tahun 2019

Sumber: (Maryono & Surajiman 2017)

Namun demikian, hal tersebut tidak diikuti oleh publikasi ilmiah dari perguruan tinggi vokasi atau politeknik jumlahnya masih sedikit. Hal ini diperparah dengan banyak publikasi yang tidak dipatenkan. Data dari Kemendikbud (2022) menyebutkan, untuk institusi pendidikan vokasi di bawah naungan Kemendikbudristek total Kekayaan Intelektual yang didaftarkan dari hasil penelitian perguruan tinggi vokasi tahun 2020 dan 2021 hanya sebanyak 304 luaran.

Sedangkan, total publikasi ilmiah perguruan tinggi non vokasi pada jurnal internasional di tahun 2020 dan 2021 sebanyak 1.165. Secara umum, akibat rendahnya kinerja dosen sebagai anggota dari lembaga pendidikan yang terlihat dari kurang produktif para dosen dalam mempublikasikan artikel ilmiah yang bereputasi, dapat menunjukkan rendahnya kinerja lembaga pendidikan tinggi tersebut. Padahal secara sederhana, para dosen seharusnya menjadi pilar dalam menyebarkan iptek. Sehingga, mereka memiliki kewajiban untuk memberikan sumbangsih pengetahuannya sebagai bentuk pengabdianya secara umum kepada masyarakat luas salah satunya dalam bentuk karya-karya ilmiah. Dosen yang memiliki perilaku OCB bukan hanya sekedar melaksanakan tugas menulis karya-karya ilmiah tapi juga menjadikan karyanya berkualitas dan memiliki empatasi yang mumpuni.

Tabel 1. 1 Publikasi Terindeks Google Scholar Dosen Tetap PNS di 12 Politeknik/Akademik Komunitas Kemenperin

No.	Nama Politeknik/Akom	Jumlah Dosen Tetap PNS	Jumlah Publikasi Google Scholar					
			2019		2020		2021	
			Jumlah	% Publikasi	Jumlah	% Publikasi	Jumlah	% Publikasi
1	Politeknik STMI Jakarta	78	44	56,4	47	60,26	52	66,67
2	Politeknik ATK Yogyakarta	58	72	124,14	63	108,62	57	98,28
3	Akademi Komunitas Industri Tekstil dan Produk Tekstil Surakarta	18	14	77,78	10	55,56	8	44,44
4	Politeknik Industri Furnitur dan Pengolahan Kayu	19	35	184,21	34	178,95	34	178,95
5	Politeknik ATI Makassar	60	30	50,00	47	78,33	48	80,00
6	Akademi Komunitas Industri Manufaktur Bantaeng	15	11	73,33	10	66,67	12	80,00
7	Politeknik STTT Bandung	52	54	103,85	53	101,92	37	71,15
8	Politeknik APP Jakarta	60	63	105,00	59	98,33	59	98,33
9	Politeknik Teknologi Kimia Industri	54	50	92,59	33	61,11	26	48,15
10	Politeknik AKA Bogor	77	50	64,94	56	72,73	66	85,71
11	Politeknik Industri Logam Morowali	25	7	28,00	20	80,00	6	24,00
12	Politeknik ATI Padang	73	64	87,67	37	50,68	54	73,97
TOTAL		589	494	87,33	469	84,43	459	79,14

Sumber: Kementerian Perindustrian diolah, 2023

Secara khusus penelitian ini menganalisis para dosen yang bernaung di 12 Politeknik/Akademik di bawah naungan Kemenperin terkait OCB yang berdampak

pada rendahnya capaian publikasi artikel ilmiah bereputasi. Politeknik/Akademi yang bernaung pada Kementerian Perindustrian (Kemenperin) memiliki 589 orang dosen tetap berstatus PNS dan dari jumlah tersebut terdapat 329 dosen (56%) yang bersertifikasi. Berdasarkan data yang diperoleh terkait publikasi artikel ilmiah di jurnal bereputasi Scopus masih sangat rendah, dan bahkan untuk artikel jurnal yang terindeks google scholar terjadi penurunan capaian rata-rata publikasi dosen sebagaimana terlihat pada Tabel 1.1. Dari Tabel 1.1 di atas diketahui bahwa rata-rata dosen tetap PNS yang menerbitkan publikasi terindeks *google scholar* tahun 2019 sampai 2021 mengalami penurunan dari tahun 2019 sebanyak 87,33%, dari tahun 2020 sebanyak 84,43%, dan tahun 2021 hanya sebanyak 79,14%.

Tabel 1. 2 Publikasi Terindeks Scopus Dosen Tetap PNS di 12 Politeknik/Akademik Kemenperin

No.	Nama Politeknik/Akom	Jumlah Dosen Tetap PNS	Jumlah Publikasi Scopus					
			2019		2020		2021	
			Jumlah	Persentase Publikasi	Jumlah	Persentase Publikasi	Jumlah	Persentase Publikasi
1	Politeknik STMI Jakarta	78	25	32,05%	20	25,64%	13	16,67%
2	Politeknik ATK Yogyakarta	58	25	43,10%	30	51,72%	21	36,21%
3	Akademi Komunitas Industri Tekstil dan Produk Tekstil Surakarta	18	2	11,11%	0	0,00%	0	0,00%
4	Politeknik Industri Furnitur dan Pengolahan Kayu	19	8	42,11%	6	31,58%	5	26,32%
5	Politeknik ATI Makassar	60	7	11,67%	19	31,67%	6	10,00%
6	Akademi Komunitas Industri Manufaktur Bantaeng	15	4	26,67%	1	6,67%	1	6,67%
7	Politeknik STTT Bandung	52	12	23,08%	0	0,00%	4	7,69%
8	Politeknik APP Jakarta	60	8	13,33%	0	0,00%	2	3,33%
9	Politeknik Teknologi Kimia Industri	54	5	9,26%	5	9,26%	2	3,70%
10	Politeknik AKA Bogor	77	21	27,27%	17	22,08%	13	16,88%
11	Politeknik Industri Logam Morowali	25	3	12,00%	1	4,00%	3	12,00%
12	Politeknik ATI Padang	73	11	15,07%	8	10,96%	2	2,74%
TOTAL		589	131	22,23%	107	16,13%	72	11,85%

Sumber: Kemeterian Perindustrian diolah, 2023

Sementara itu capaian jumlah publikasi terindeks scopus pada dosen tetap PNS di 12 Politeknik/Akademik Kemenperin mengalami penurunan yang

signifikan, sebagaimana terlihat pada Tabel 1.2. dari Tabel 1.2 tersebut diketahui bahwa rata-rata dosen tetap PNS yang menerbitkan publikasi terindeks scopus tahun 2019 sampai 2021 mengalami penurunan dari tahun 2019 sebanyak 22,23%, dari tahun 2020 sebanyak 16,13%, dan tahun 2021 hanya sebanyak 11,85%. Data empiris di atas menunjukkan penurunan capaian publikasi artikel para dosen tetap PNS di 12 Politeknik/Akademik Kemenperin, baik publikasi terindeks google scholar maupun publikasi terindeks scopus. Hasil tersebut memperlihatkan fakta tentang rendahnya publikasi artikel ilmiah dan hal tersebut dapat dijadikan gambaran kondisi perguruan tinggi vokasi di Indonesia. Hal ini yang mendorong peneliti untuk menjadikan menjadikan dosen di 12 Politeknik/Akademik Kemenperin sebagai unit analisis pada penelitian ini.

Sebagaimana diketahui jika penelitian adalah komponen penting dalam perguruan tinggi. Melalui riset tidak hanya mendapatkan produk dan teknologi yang dihasilkan tetapi kegiatan belajar dan mengajar menjadi lebih hidup dan perguruan tinggi mampu memfasilitasi kebutuhan pemerintah, swasta dan masyarakat (Sibuea, 2008) disamping tentu adalah wujud eksistensi diri sebagai bagian dari dunia pendidikan. Luaran (*output*) seperti artikel ilmiah adalah upaya demi mewujudkan ketautsesuaian (*link and match*) dengan dunia usaha dan industri (Kemendikbud, 2022). Hasil penelitian dapat mendorong inovasi, pengembangan pengetahuan, dan pemecahan masalah kompleks dalam masyarakat sebagai bentuk berkontribusinya dalam menciptakan perubahan positif dalam berbagai bidang. Selain itu, dengan riset yang mereka lakukan juga penting dapat memperluas jaringan profesionalnya, dan mendapatkan wawasan yang berharga untuk karier masa depan mereka sendiri. Oleh sebab itu, perguruan tinggi sebagaimana organisasi lainnya yang sukses sangat membutuhkan dosen yang mau melakukan lebih dari tugas pekerjaan normal mereka atau yang dapat memberikan kinerja melebihi harapan organisasi sehingga dapat mempublikasikan artikel ilmiah.

Minimnya capaian publikasi artikel ilmiah yang juga mengindikasikan rendahnya OCB para dosen akibatnya hal tersebut selalu dikaitkan dengan rendahnya mutu perguruan tinggi di Indonesia. Hal tersebut sesuai dengan Arfiandy (2021) yang menyatakan, Perguruan tinggi dalam meningkatkan mutunya perlu memperhatikan OCB para dosen salah satunya terkait dengan adanya peningkatan

jumlah publikasi artikel ilmiah terindeks jurnal bereputasi. Fenomena tersebut merupakan indikasi rendahnya *extra role* para dosen di perguruan tinggi (Phetsombat & Na-Nan, 2023; Fatfouta, 2023). Hal tersebut juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi rendahnya peringkat perguruan tinggi Indonesia di bandingkan dengan negara lain di dunia bahkan di kawasan Asia Tenggara (Panday, 2018; Irawan, et al., 2018).

Berdasarkan uraian di atas peneliti tertarik menganalisis secara empiris terkait faktor-faktor yang menyebabkan meningkatnya OCB dosen tersebut sebagai saran dan rujukan bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan capaian publikasi artikel ilmiah yang berdampak pada peningkatan mutu perguruan tinggi di Indonesia pada umumnya. Hasil penelitian para ahli tersebut belum menunjukkan secara spesifik terkait faktor-faktor yang berpengaruh terhadap rendahnya OCB yang dikaitkan dengan rendahnya capaian publikasi dengan unit analisis dosen perguruan tinggi di Indonesia.

Demi sukses mencapai tujuan Perguruan Tinggi penting warga organisasi khususnya dosen memiliki perilaku OCB. Dengan memiliki OCB, dosen dengan penuh kesadaran menghasilkan kinerja dan komitmen organisasi yang mendukung tercapainya tujuan. Para dosen dapat mengendalikan perilakunya sendiri atau mampu memilih perilaku yang terbaik untuk kepentingan organisasi. Secara keseluruhan perilaku OCB dosen ditunjukkan dengan kinerja maksimal dan berperilaku kerja yang positif termaksud dengan melaksanakan publikasi ilmiah.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan terdapat beberapa faktor yang dapat berpengaruh meningkatkan OCB. Fathiyah (2021); Organ et al (2006); Titisari (2014) dan ; Kumar et al (2009) membuktikan bahwa faktor internal dari OCB (kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral pegawai, motivasi kerja) dan faktor eksternal (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap meningkatnya OCB pegawai. Namun demikian, dari beberapa penelitian terdahulu mengungkapkan jika kepuasan kerja adalah prediktor terbaik OCB (Organ & Ryan, 1995; Fathiyah, 2021). Pekerja dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi lebih mungkin untuk terlibat dalam OCB (Bateman & Organ, 1983). Dengan adanya ini OCB dapat mempertahankan karyawan terbaik di organisasi. Moorman (1991) juga menemukan korelasi antara persepsi keadilan dan

OCB. Ini mengaktifkan dirinya melalui keadilan prosedural yaitu keputusan yang adil dibuat melalui masukan dari karyawan, dan keadilan distributif yaitu mereka diberi imbalan yang adil dengan jumlah tanggung jawab dan beban kerja yang memadai. Persepsi keadilan berhubungan positif dengan OCB.

Perbedaan pendapat dari para ahli tersebut menjadi penting untuk dilakukan pra riset agar dapat diperoleh informasi terkait faktor dominan sebagai penyebab rendahnya OCB para dosen tetap PNS di 12 Politeknik/Akademi Kemenperin. Pra riset yang dilakukan peneliti berbasis metode survei pendahuluan, dengan cara menyebarkan kuesioner ke 30 orang responden Dosen Tetap PNS di lingkungan Politeknik STMI Jakarta. Responden diminta untuk memberikan penilaian rendah poin 1 sampai tinggi poin 7 pada faktor yang dianggap berpengaruh terhadap OCB. Hasil pra riset terlihat dari respon yang diberikan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1. 3 Pra Riset Terkait Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi OCB

No.	Uraian	Jumlah Responden	Hasil Survei	Peringkat
1	Kepuasan Kerja	30	157	2
2	Keadilan	30	96	6
3	<i>Grit</i>	30	153	3
4	Komitmen Afektif Organisasi	30	133	4
5	Motivasi	30	158	1
6	Keterlibatan Karyawan	30	100	5
7	Peran	30	43	7

Sumber: Data primer diolah, 2023

Tabel 1.3 di atas menyimpulkan bahwa terdapat 3 (tiga) faktor dominan dalam mempengaruhi OCB, yaitu motivasi sebesar 158 poin, kepuasan kerja dengan sebesar 157 poin, dan *Grit* dengan hasil sebesar 153 poin. Berdasarkan hal tersebut diduga bahwa faktor-faktor yang berpengaruh terhadap rendahnya OCB yang dialami oleh para dosen Politeknik/Akademi Komunitas di bawah Kementerian Perindustrian adalah motivasi, kepuasan kerja dan *Grit*. Oleh karena itu diduga bahwa *Grit* merupakan faktor penting yang mempengaruhi OCB yang ditempatkan sebagai variabel eksogen pada penelitian ini. Namun demikian, penelitian yang menargetkan *Grit*, OCB, motivasi dan kepuasan kerja sebagai bagian konstruksi masih jarang ditemukan. Maka, dalam penelitian ini motivasi dan

kepuasan kerja menjadi variabel yang memediasi *Grit* terhadap OCB. Sehingga dikembangkan model dengan tiga variabel eksogen (motivasi, kepuasan kerja dan *Grit*) yang diduga berpengaruh terhadap rendahnya satu variabel eksogen (OCB), dengan unit analisis dosen 12 Politeknik/Akademi di bawah naungan Kementerian Perindustrian).

Hasil analisis matriks korelasi motivasi memberikan pengaruh yang signifikan dan positif terhadap OCB (Margahana et al., 2018; Arshad et al., 2021a,b). Perilaku OCB tidak akan berjalan jika tidak memiliki motivasi yang kuat. Perilaku OCB dapat timbul dan meningkat dari faktor internal motivasi. Hal tersebut dapat dipahami karena motivasi adalah sebab, alasan dasar dorongan seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berperan terhadap tingkah laku manusia (Hendrawan et al., 2020).

Aspek motivasi merupakan aspek penting yang turut menunjang terciptanya OCB Dosen (Auliana dan Iis, 2017). Menurutny, dosen melakukan OCB dengan baik ini tergantung pada kekuatan motifnya. Semakin besar motivasi dari Dosen tersebut untuk menjalankan peran dalam Tri Dharma Perguruan Tinggi akan semakin meningkatkan OCB-nya, demikian juga sebaliknya. Motivasi internal berupa kekuatan seseorang dalam menjalankan Tri Dharma tergantung pada kepribadiannya, hal tersebut berkenaan dengan niat dan tekad diri sebagai seorang dosen, apakah sudah menyadari akan profesinya, sejauh mana kepercayaan, penghargaan diri, dan kebanggaan akan statusnya sebagai dosen (Wahyudi, 2019).

Dari berbagai teori yang telah dijelaskan di atas, maka perilaku OCB pada dosen dapat berdampak pada kinerja individu, kelompok dan organisasi dan OCB dipengaruhi oleh motivasi atau kepuasan kerja tanpa dimediasi oleh variabel lain. Kartono et al., (2019) motivasi dan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi; Sylviana et al., (2020) secara simultan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja dan motivasi dipengaruhi secara langsung oleh individual *mechanisms* (mekanisme individu) dan mekanisme individual ini mempengaruhi kinerja (Colquitt et al., 2009). Kepuasan kerja adalah sikap individual terhadap pekerjaannya, karena sifatnya yang individual maka tingkat kepuasan kerja yang dirasakan juga berbeda-beda (Robbins & Coulter, 2012).

Selain itu, diketahui pula jika pribadi yang memiliki OCB adalah pribadi yang memiliki kesadaran diri yang tinggi bahwa kinerja dan peran yang dilakukan di atas standar yang ada dan mau melakukan tugas, dan banyak hal lainnya secara sukarela dapat mengindikasikan mereka memiliki ketekunan dan kegigihan dalam mengerjakan banyak termaksud yang bahkan bukan tugasnya. Dengan kata lain perilaku OCB mengindikasikan adanya *Grit*. Konsep "*Grit*" yang merupakan salah satu aspek psikologis diusulkan sebagai prediktor baru OCB. Konsep ini diperkenalkan sebagai konsistensi minat dan ketekunan usaha (Duckworth et al., 2007).

Dosen adalah pihak yang membutuhkan *Grit* dalam pekerjaannya. Di luar kemampuan intelektual seperti daya analisa, kemampuan menangkap informasi, mereka juga membutuhkan ketekunan dan konsisten untuk berhasil melaksanakan tugasnya. Tugas pengajaran, bimbingan, pendampingan akademik, menyusun bahan ajar, dan lain sebagainya selain sangat menyita waktu, tenaga, dan pikiran juga dapat menimbulkan kejenuhan. Melaksanakan penelitian dan pengabdian, kemudian hasilnya dipublikasikan bukan hanya mengorbankan fisik juga finansial tapi memerlukan pemikiran yang kreatif dan inovatif. Dengan konsistensi minat dan ketekunan usaha dosen akan menunjukkan perilaku OCB sehingga bukan hanya mampu membuat karya-karya ilmiah tapi juga mampu mempublikasikan karya ilmiahnya pada jurnal-jurnal bereputasi.

Grit mempunyai kemiripan dengan beberapa konstruk psikologi, diantaranya adalah *hardiness* (sifat tahan banting), *resilience* (resiliensi), *need for achievement* (kebutuhan untuk berprestasi), dan *adversity quotient* (Maddi, 2006). Dia juga mendefinisikan *hardiness* sebagai kombinasi dari sikap yang memberikan keberanian dan motivasi untuk melakukan kerja keras dan strategis dalam mengubah keadaan stres dari potensi bencana menjadi peluang pertumbuhan. Berbeda dengan *Grit* yang pada dasarnya merupakan kemampuan individu untuk bertahan memperoleh tujuan tertentu selama periode waktu yang diperpanjang (Reed AJ, et al., 2012), *hardiness* mengacu pada kemampuan individu untuk bertahan melalui keadaan sulit dan tidak mengacu pada kegigihan terhadap tujuan tertentu.

Duckworth (2016) menegaskan bahwa *Grit* sebagai karakteristik individu sangat terkait dengan karakteristik yang berorientasi pada orang lain dan bermotivasi sosial. Hal tersebut berarti, ketabahan tidak hanya terbatas pada kesuksesan karier atau reputasi seorang dosen saja, namun juga mencakup minat terhadap kesejahteraan orang lain, termaksud organisasi, dalam hal ini adalah perguruan tinggi. Datu (2021) pada penelitiannya menjelaskan pada awalnya *Grit* dikonseptualisasikan sebagai semangat dan ketekunan untuk tujuan jangka panjang, namun kini telah dikaitkan dengan kinerja yang optimal. Tinjauan integratif yang dilakukan untuk memberikan gambaran komprehensif tentang hubungan ketabahan dengan hasil kinerja dan kesejahteraan.

Berdasarkan sintesa penelitian-penelitian yang relevan tersebut maka literature gap yang dapat disimpulkan adalah tidak ditemukannya peran variabel mediasi motivasi dan kepuasan kerja pada pengaruh *Grit* terhadap OCB. Model yang dikembangkan pada penelitian ini terdiri dari tiga variabel eksogen (motivasi, kepuasan kerja dan *Grit*) dan satu variabel endogen (OCB). Model tersebut mengacu pada teori perilaku organisasi yang digambarkan dalam *Basic Organizational Behavior Model*, dimana OCB dikelompokkan dalam tahapan *outcomes* dan faktor-faktor penyebabnya tersebut dikelompokkan sebagai input dan process (Robbins & Judge, 2017). Dalam teori tersebut OCB ditempatkan pada level *individual* di tahapan *outcomes*, sementara kepuasan kerja dan motivasi pada level *individual* di tahapan *process* dan *values* ditempatkan pada level *individual* di tahapan *input*. *Value* pada model tersebut diganti dengan *Grit* pada penelitian ini, sesuai dengan pendapat ahli bahwa *Grit* merupakan *value* dari kombinasi kekuatan passion dan ketekunan (Datu et al., 2017b). Berdasarkan hal tersebut maka dikembangkan sebuah model pada penelitian ini, yaitu *Grit* sebagai variabel eksogen, motivasi dan kepuasan kerja sebagai mediasi dan OCB sebagai variabel endogen.

Model yang dikembangkan tersebut penting untuk diuji dan dianalisis secara empiris untuk memperoleh hasil penelitian yang penting sebagai rujukan dalam upaya meningkatkan OCB bagi Politeknik/Akademi di bawah naungan Kementerian Perindustrian dan juga rujukan bagi organisasi sejenis yang ingin meningkatkan OCB. Pentingnya hal tersebut menjadikan peneliti tertarik untuk

melakukan penelitian secara empiris dengan judul “Motivasi dan Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Grit* terhadap Organizational Citizenship Behavior”

1.2 Pembatasan Penelitian

Penelitian ini terbatas pada variabel, instrumen dan unit analisis yang diteliti, yaitu:

1. Variabel penelitian yaitu: *Grit* variabel bebas (*Independent*), Motivasi dan Kepuasan Kerja sebagai variabel mediasi (*Mediator*), serta OCB sebagai variabel terikat (*Dependent*).
2. Instrument penelitian terbatas pada hasil adaptasi dari penelitian terdahulu yang di uji oleh dua pakar di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.
3. Unit analisis pada penelitian ini terbatas Dosen Tetap PNS di Politeknik/Akademi di bawah naungan Kementerian Perindustrian.

1.3 Pertanyaan Penelitian

Dari latar belakang dan pembatasan penelitian maka penulis menyusun pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung *Grit* terhadap OCB?
2. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung motivasi terhadap OCB?
3. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung kepuasan kerja terhadap OCB?
4. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung *Grit* terhadap motivasi?
5. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan secara langsung *Grit* terhadap kepuasan kerja?
6. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Grit* terhadap OCB melalui motivasi?
7. Apakah terdapat pengaruh positif dan signifikan *Grit* terhadap OCB melalui kepuasan kerja?

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis serta membuktikan:

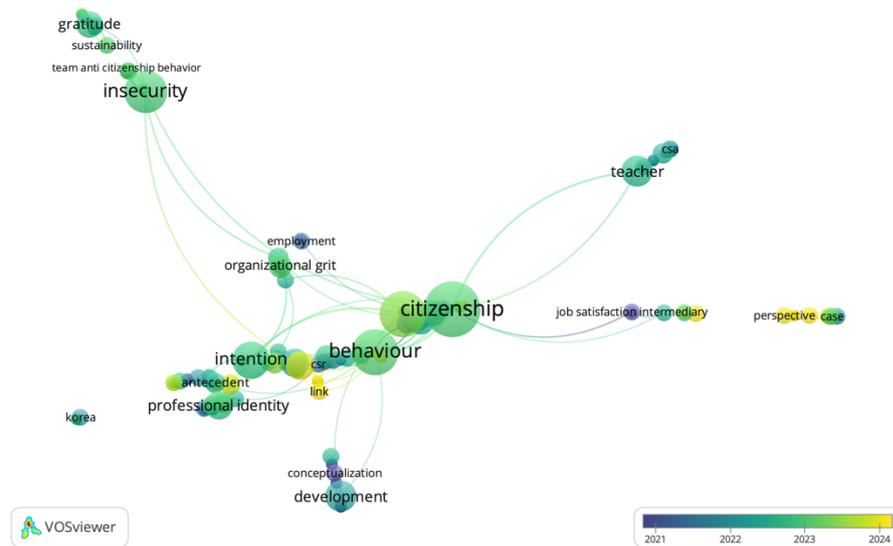
1. Pengaruh positif dan signifikan secara langsung *Grit* terhadap OCB
2. Pengaruh positif dan signifikan secara langsung motivasi terhadap OCB
3. Pengaruh positif dan signifikan secara langsung kepuasan kerja terhadap OCB
4. Pengaruh positif dan signifikan secara langsung *Grit* terhadap motivasi
5. Pengaruh positif dan signifikan secara langsung *Grit* terhadap kepuasan kerja
6. Pengaruh positif dan signifikan *Grit* terhadap OCB melalui motivasi
7. Pengaruh positif dan signifikan *Grit* terhadap OCB melalui kepuasan kerja

Sementara itu manfaat penelitian ini adalah sebagai rujukan bagi perguruan tinggi untuk meningkatkan OCB para dosen khususnya yang bernaung dalam 12 Politeknik/Akademi di bawah Kementerian Perindustrian, dalam upaya meningkatkan mutu perguruan tinggi terkait capaian publikasi artikel di jurnal ilmiah bereputasi.

1.5 *State of The Art*

State of the Art yang disusun dapat mengungkapkan inovasi dari penelitian sebelumnya. Ini dapat dilihat dari celah literatur dan dibantu dengan penelusuran literatur review dari penelitian yang relevan. Hasil penelitian dapat membantu menentukan posisi penelitian saat ini karena dapat menunjukkan bagaimana penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya.

Pada penelitian ini peneliti telah melakukan observasi dan pencarian yang sebelumnya belum pernah dilakukan dalam penelitian yang tepat dan tepat tentang variabel yang disebutkan dalam judul Motivasi dan Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh *Grit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pertama kali di Dosen dosen tetap PNS di lingkungan Kementerian Perindustrian. Hal ini dibuktikan dengan hasil penelusuran apalikasi *Vos Viewer*:



Gambar 1.2 Hasil Penelusuran Menggunakan *Vos Viewer*

Selain dengan bantuan aplikasi Vos Viewer dalam melakukan penelusuran *State of the Art*, penelitian ini juga mendapatkan beberapa hasil penelitian terdahulu sebagai teori pembanding dengan teori-teori pada variabel yang di bahas yaitu berdasarkan hasil riset sebelumnya ditemukan bahwa Fathiyah (2021); Titisari (2014); Kumar et al., (2009); dan Organ et al., (2006) membuktikan bahwa faktor internal dari OCB (kepuasan kerja, komitmen organisasi, moral pegawai, motivasi kerja) dan faktor eksternal (gaya kepemimpinan dan budaya organisasi) berpengaruh positif dan signifikan terhadap meningkatnya OCB pegawai. Dalam penelitian di atas terungkap beberapa faktor yang berpengaruh positif, signifikan dan secara langsung terhadap meningkatnya OCB pegawai. Dimana faktor-faktor tersebut telah dikelompokkan secara eksternal dan internal, motivasi dan kepuasan kerja termasuk dalam kelompok internal. Pada penelitian ini hanya faktor motivasi dan kepuasan kerja yang digunakan dalam variabel penelitian.

Lolomsait (2024) menganalisis penelitian yang dilakukan melibatkan variabel motivasi intrinsik, *Grit* dan Altruisme (salah satu dimensi OCB) sehingga tidak terungkap bagaimana dengan pengaruh *Grit* terhadap dimensi OCB lainnya dengan dimensi motivasi ekstrinsik atau kepuasan kerja sebagai pemediasi.

Penelitian lain yang sejalan dengan korelasi *Grit* dan OCB dilakukan oleh Ion et al., (2017) dan; MH. Lee et al., (2021), bahwa adanya *Grit* maka lebih memungkinkan para karyawan untuk sukarela mengerjakan pekerjaan yang

melebihi tugas pokok. Dengan demikian ia hanya terdapat dua variabel yang sesuai dengan penelitian ini, yaitu *Grit* dan OCB dan tidak ada motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediator hubungan keduanya. Begitupun pada penelitian Puteri dan Arifin (2020); Arifin et al., (2019); dan J. Choi et al., (2020) hanya mengukur pengaruh *Grit* terhadap OCB secara langsung dan tidak langsung begitupun dengan penelitian Widodo and Chandrawat (2021); Lee et al., (2018).

Sejumlah penelitian lain juga mendukung korelasi antara motivasi dan OCB. Penelitian Dharma (2018); Sinaga et al., (2019) hanya mengukur motivasi kerja terhadap OCB; sedang Ingrams (2020) dan Li-Yue & F. Wang (2022) meneliti motivasi pelayanan publik (PSM) dan OCB; Meng et al., (2023) motivasi keluarga dan OCB. Analisis matriks korelasi memberikan pengaruh motivasi yang signifikan dan positif terhadap OCB (Margahana et al., 2018; Arshad et al., 2021a,b). Hal tersebut dapat dipahami karena motivasi adalah sebab, alasan dasar dorongan seseorang untuk berbuat atau ide pokok yang selalu berperan terhadap tingkah laku manusia (Hendrawan et al., 2017). Aspek motivasi merupakan aspek penting yang turut menunjang terciptanya OCB Dosen (Auliana dan Iis, 2017). Selain itu mereka juga tidak mengukur secara simultan antara variabel motivasi dan kepuasan kerja. Sehingga, tidak diketahui peran keduanya secara bersamaan terhadap OCB atau bagaimana peran kedua variabel tersebut jika dimediasi oleh variabel *Grit*.

Organ & Ryan, (1995); Robbins (2006); dan Fathiyah (2021) mengungkapkan jika kepuasan kerja adalah prediktor terbaik OCB. Hasil penelitian Kartono et al., (2019) motivasi dan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi Sylviana et al., (2020) secara simultan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Keduanya mengukur pengaruh secara simultan variabel motivasi dan kepuasan kerja tersebut terhadap OCB namun tidak menggunakan keduanya sebagai mediasi variabel *Grit* dalam mengetahui perannya terhadap OCB. Penelitian terkait korelasi antara kepuasan kerja dengan OCB juga dilakukan oleh Đorđević et al., (2021); sedangkan, Freire & Pieta (2022) dan; Phetsombat & Na-Nan (2023) menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel mediator OCB.

Penelitian Chen & Caza (2018) secara khusus membahas peran *Grit* dengan motivasi intrinsik saja. Selanjutnya juga terdapat beberapa penelitian lain yang hanya

membahas antara *Grit* terhadap motivasi, seperti Steinmayr et al., (2018); Jordan et al., (2019); Karlen et al., (2019) ; Xinjie et al., (2021); Hernández et al., (2021); Cruz et al., (2021); Marentes-Castillo et al., (2022); (Liu, 2022); dan W. Guo et al., (2023). Taufan et al., (2024) meneliti dampak *Grit* terhadap Kinerja Pekerjaan dengan Motivasi sebagai Mediator, sehingga hanya terdapat variabel eksogen (*Grit*) dan satu variabel mediator (motivasi) yang sama dengan penelitian ini. Namun demikian, belum ditemukan ada dari penelitian-penelitian lain yang menggunakan motivasi dan kepuasan kerja sebagai mediator hubungan tersebut.

Beberapa penelitian yang mendukung asumsi adanya hubungan langsung antara *Grit* dan kepuasan kerja adalah penelitian H-K. Cho & B. Kim (2022) dan; Park & Cho (2019). Dalam penelitian H-K. Cho & B. Kim (2022) kepuasan kerja adalah intervening dari *Grit* namun tidak ada OCB dan motivasi. Sedangkan Park & Cho (2019) hanya berfokus pada korelasi *Grit* dan kepuasan kerja. Syafitri (2022) hasil penelitiannya membuktikan pengaruh *Grit* terhadap kepuasan kerja yang terjadi baik secara langsung maupun tidak langsung. Selanjutnya Danner et al., (2020); MH Lee al., (2021); Yang et al., (2023); Macias-Moriarity et al., (2023) menunjukkan terdapat korelasi antara *Grit* dengan kepuasan kerja. Dari temuan-temuan yang peneliti dapatkan, belum terdapat variabel intervening kepuasan kerja dan motivasi untuk memediasi *Grit* terhadap OCB.

Untuk kebaruan penelitian ini juga terdapat pada unit analisis yaitu dosen pada perguruan tinggi vokasi Politeknik/Akademi di bawah naungan Kementerian Perindustrian yang berjumlah 233 adalah unit yang belum pernah diteliti pada penelitian terdahulu. Berdasarkan uraian gap tersebut maka hal yang menjadi keterbaruan penelitian ini adalah terletak pada variabel yang diteliti dan unit analisis. Posisi kepuasan kerja dan motivasi sebagai mediator yang mempengaruhi *Grit* terhadap OCB menjadi aspek kebaruan studi secara teoritis. Sehingga hasil analisis yang menjadi temuan pada penelitian ini (*novelty*) berbeda dengan penelitian terdahulu. Dimana pada penelitian ini, menggunakan *Grit* sebagai variabel eksogen, serta menempatkan motivasi dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi yang dianalisis secara bersamaan pengaruhnya terhadap OCB. Hal ini belum pernah diteliti pada penelitian terdahulu.