

PERAN *ALTRUISM* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN PLN BALIKPAPAN

Tesis

Untuk memenuhi sebagai persyaratan

Mencapai derajat Sarjana S2 Program Magister Manajemen



Disusun oleh:

Chintia Alicia

NIM. 20402400397

UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN

SEMARANG

2025

HALAMAN PERSETUJUAN

TESIS

PERAN *ALTRUISM* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN PLN BALIKPAPAN

Disusun Oleh:

Chintia Alicia

NIM. 20402400397

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya dapat diajukan ke hadapan sidang ujian tesis Program Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 27 Agustus 2025

Dosen Pembimbing,



- Dr. H. Asyhari, M.M. -

NIK. 210491022

HALAMAN PENGESAHAN

PERAN *ALTRUISM* DAN *AFFECTIVE COMMITMENT* TERHADAP *EMPLOYEE PERFORMANCE* YANG DIMEDIASI *JOB SATISFACTION* PADA KARYAWAN PLN BALIKPAPAN

Disusun Oleh:

Chintia Alicia

NIM. 20402400397

Telah dipertahankan di depan penguji pada tanggal, 25 Agustus 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

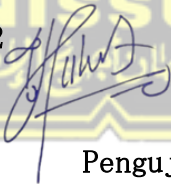

Dr. H. Asyhari, M.M.


Prof. Nurhidayati, SE, MSi, Ph.

NIK. 210491022

D

NIK. 210499043


Penguji II

Prof. Dr. Heru Sulisty, SE, MSi.

NIK. 210493032

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen tanggal, 27 Agustus 2025




Ketua Program Studi Magister Manajemen

Prof. Dr. Ibnu Khajar, M.Si.

NIK 210491028

PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Chintia Alicia

NIM : 20402400397

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa tesis yang berjudul:

PERAN ALTRUISM DAN AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE YANG DIMEDIASI JOB SATISFACTION PADA KARYAWAN PLN BALIKPAPAN

merupakan hasil karya sendiri, bebas dari peniruan terhadap karya orang lain, kutipan pendapat dan tulisan orang lain dikutip sesuai dengan kaidah penulisan karya ilmiah yang berlaku. Tesis yang penulis ajukan benar-benar asli dan belum pernah diajukan oleh orang lain untuk mendapatkan gelar akademik. Magister Manajemen baik di Unissula maupun di perguruan tinggi lainnya. Tesis ini tidak terdapat karya-karya atau pendapat yang dipublikasikan oleh orang lain, dan atau penulis sendiri secara tertulis telah mencantumkan dengan jelas nama pengarang serta dicantumkan dalam daftar pustaka.

Saya bersedia menarik tesis yang telah diajukan, apabila dikemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan dalam tesis ini terkandung ciri-ciri plagiat dan bentuk-bentuk peniruan lainnya yang dianggap melanggar peraturan, maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut.

Semarang, 27 Agustus 2025

Dosen Pembimbing



Dr. H. Asyhari, M.M.
NIK. 210491022

Yang membuat pernyataan,



Chintia Alicia
NIM. 20402400397

PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Chintia Alicia

NIM : 20402400397

Program Studi : Magister Management

Fakultas : Ekonomi

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa Tugas Akhir / Skripsi / Tesis / Disertasi * dengan judul :

“PERAN ALTRUISM DAN AFFECTIVE COMMITMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE YANG DIMEDIASI JOB SATISFACTION PADA KARYAWAN PLN BALIKPAPAN”

dan menyetujuinya menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Royalti Non-eksklusif untuk disimpan, di alihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikannya di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila dikemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta/Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya

a tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 27 Agustus 2025

Yang menyatakan,



Chintia Alicia



MOTTO DAN PERSEMBAHAN

MOTTO

- Allah SWT tidak bermaksud menyulitkan kamu, tetapi Dia bermaksud untuk menyucikan kamu dan melengkapi nikmat-Nya sehingga kamu dapat bersyukur. (QS. Al-Ma'idah: 6)
- Dan janganlah kamu berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya tiada berputus dari rahmat Allah melainkan orang-orang yang kafur (QS. Yusuf: 87).
- Dan ketahuilah, sesungguhnya kemenangan itu beriringan dengan kesabaran. Jalan keluar beriringan dengan kesukaran. Dan sesudah kesulitan, pasti akan datang kemudahan (HR. Tirmidzi).

PERSEMBAHAN

1. Mama dan Papa yang telah mengisi dunia saya dengan begitu banyak kebahagiaan sehingga seumur hidup tidak cukup untuk menikmati se

muanya. Terima kasih atas semua cinta yang telah mama dan papa berikan kepada saya. Segala perjuangan saya hingga titik ini saya persembahkan pada dua orang paling berharga dalam hidup saya. Hidup menjadi begitu mudah dan lancar ketika kita memiliki orang tua yang lebih memahami kita daripada diri kita sendiri. Terima kasih telah menjadi orang tua yang sempurna.

2. Suamiku tercinta yang tidak kalah mendukungku dalam menyelesaikan tugas akhir ini. Kamu adalah malaikat penjaga saya, yang membuat saya aman dari kesedihan dan kegagalan. Kamu selalu menunjukkan kepada saya cara yang benar dan menghibur saya pada saat yang kritis. Suamiku kamu telah melakukan banyak hal luar biasa bagi saya, saya ingin mengucapkan terima kasih hanya untuk satu diantaranya: atas kehadiranmu dalam hidupku dan tesis ini adalah persembahan saya untukmu.
3. Untuk anakku Sakha dan Arkan anakku tersayang, semoga kelak kamu dapat menjadi anak yang luar biasa dan melebihi apa yang mama / papa dapat lakukan saat ini. Mama dan Papa sangat menyayangimu.

KATA PENGANTAR

Assalamu' alaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga akhirnya selesai juga penyusunan tesis ini dengan judul “Peran *Altruism* dan *Affective Commitment* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi *Job Satisfaction* pada Karyawan PLN Balikpapan”. Penyusunan tesis ini adalah sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Strata 2 (S2) pada Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen di Universitas Islam

Sultan Agung Semarang. Penyusunan tesis ini tidak terlepas dari berbagai kesulitan dan hambatan. sehingga dengan bantuan, bimbingan, dan pengarahan dari berbagai pihak, akhirnya penyusunan tesis ini dapat terselesaikan. Kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Bapak Dr. H. Asyhari, M.M., selaku Dosen Pembimbing yang dengan penuh kesabaran telah banyak membimbing dan mengarahkan berupa saran, kritik serta masukan dalam penyusunan tesis hingga selesai.
2. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, M.Si. selaku pengelola Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
3. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung, yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan sebagai dasar penulisan tesis ini.
4. Semua pihak yang telah memberikan bantuannya dalam penyusunan tesis ini dari awal hingga akhir.

Penulis menyadari akan kekurangsempurnaan penulisan tesis ini. Oleh sebab itu segala kritik maupun saran yang bersifat membangun sangat penulis harapkan agar kelak dikemudian hari dapat menghasilkan karya yang lebih baik. Akhir kata penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Wassalamu' alaikum Wr. Wb.

ABSTRAK

Chintia Alicia. NIM. 20402400397. Peran *Altruism* dan *Affective Commitment* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi *Job Satisfaction* pada Karyawan PLN Balikpapan. Tesis. Universitas Islam Sultan Agung. Program Magister. 2025.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh *altruism* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan, (2) pengaruh *affective commitment* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan, (3) pengaruh *altruism* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan, (4) pengaruh *affective commitment* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan, dan (5) pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan.

Penelitian ini adalah *explanatory research*. Pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Sampel adalah karyawan PLN Balikpapan yang berjumlah 100 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner. Analisis data menggunakan program SEM-PLS (*Structural Equation Model* dengan *Partial Least Squares*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) *altruism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, (2) *affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, (3) *altruism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, (4) *affective commitment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, (5) *job satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee performance*, (6) *affective commitment* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*, dan (7) *altruism* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

Kata Kunci: *Altruism*, *Affective Commitment*, *Employee Performance*, dan *Job Satisfaction*

ABSTRACT

Chintia Alicia. Student ID: 20402400397. The Role of Altruism and Affective Commitment on Employee Performance Mediated by Job Satisfaction among PLN Balikpapan Employees. Thesis. Sultan Agung Islamic University. Master's Program. 2025.

This study aims to determine: (1) the effect of altruism on job satisfaction among PLN Balikpapan employees, (2) the effect of affective commitment on job satisfaction among PLN Balikpapan employees, (3) the effect of altruism on employee performance among PLN Balikpapan employees, (4) the effect of affective commitment on employee performance among PLN Balikpapan employees, and (5) the effect of job satisfaction on employee performance among PLN Balikpapan employees.

This study is explanatory research. Sampling was conducted using purposive sampling. The sample consisted of 100 PLN Balikpapan employees. Data collection was conducted by distributing questionnaires. Data analysis used the SEM-PLS (Structural Equation Model with Partial Least Squares) program.

The results of the study indicate that: (1) altruism has a positive and significant effect on job satisfaction, (2) affective commitment has a positive and significant effect on job satisfaction, (3) altruism has a positive and significant effect on employee performance, (4) affective commitment has a positive and significant effect on employee performance, (5) job satisfaction has a positive and significant effect on employee performance, (6) affective commitment influences employee performance which is mediated by job satisfaction, and (7) altruism influences employee performance which is mediated by job satisfaction.

Keywords: *Altruism, Affective Commitment, Employee Performance, and Job Satisfaction*

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TULISAN	iv
PERNYATAAN PERSETUJUAN UNGGAH KARYA ILMIAH	v
MOTTO DAN PERSEMBAHAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
ABSTRAK	vii
i	
<i>ABSTRACT</i>	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
i	
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	10
1.3. Tujuan Penelitian	11
1.4. Manfaat Penelitian	12
BAB II KAJIAN PUSTAKA	13
2.1. Landasan Teori	13
2.1.1. <i>Employee Performance</i>	13
2.1.2. <i>Altruism</i>	15
2.1.3. <i>Affective Commitment</i>	17
2.1.4. <i>Job Sastifaction</i>	20
2.2. Pengembangan Hipotesis	23

2.2.1. Pengaruh <i>Altruism</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	23
2.2.2. Pengaruh <i>Affective Commitment</i> terhadap <i>Job Satisfaction</i>	24
2.2.3. Pengaruh <i>Altruism</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	24
2.2.4. Pengaruh <i>Affective Commitment</i> terhadap <i>Employee</i>	25
2.2.5. Pengaruh <i>Job Satisfaction</i> terhadap <i>Employee Performance</i>	25
2.3. Kerangka Penelitian	26
BAB III METODE PENELITIAN	28
3.1. Jenis Penelitian	28
3.2. Populasi dan Sampel	28
3.3. Jenis dan Sumber Data	30
3.4. Metode Pengumpulan Data	30
3.5. Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran Variabel	31
3.6. Metode Analisis Data	32
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	36
4.1. Deskripsi Pengumpulan Data	36
4.1.1. Gambaran Umum Responden	36
4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel	39
4.2. Analisis PLS-SEM	43
4.2.1. Evaluasi <i>Outer Model</i>	43
4.2.2. Evaluasi <i>Inner Model</i>	49
4.2.3. Pengujian Hipotesis	51
4.3. Pembahasan	57
BAB V PENUTUP	70
5.1. Kesimpulan	70
5.2. Implikasi Manajerial	71
5.3. Keterbatasan Penelitian	73
5.4. Agenda Penelitian Mendatang	74
DAFTAR PUSTAKA	75
LAMPIRAN	84

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Penilaian Kinerja PLN Balikpapan	6
Table 3.1. Jumlah Populasi	29
Tabel 3.2. Pembagian Sampel Penelitian	30
Tabel 3.3. Operasional Variabel Model Penelitian	31
Tabel 4.1 Karakteristik Responden	37
Tabel 4.2 Deskripsi Variabel <i>Altruism</i>	40
Tabel 4.3 Deskripsi Variabel <i>Affective Commitment</i>	41
Tabel 4.4 Deskripsi Variabel <i>Job Satisfaction</i>	41
Tabel 4.5 Deskripsi Variabel <i>Employee Performance</i>	42
Tabel 4.6 Evaluasi <i>Outer Loading</i> Pra Eliminasi	44
Tabel 4.7 Nilai <i>Outer Loading</i>	45
Tabel 4.8 Nilai <i>Cross Loading</i>	46
Tabel 4.9 <i>Fornell Larckel Criterion</i>	46

Tabel 4.10 <i>Average Variance Extracted (AVE)</i>	47
Tabel 4.11 <i>Composite Reliability dan Cronbach Alpha</i>	48
Tabel 4.12 Hasil Uji <i>Goodness of Fit Model</i>	49
Tabel 4.13 Nilai <i>R-Square</i>	50
Tabel 4.14 Nilai <i>F-Square</i>	51
Tabel 4.15. <i>Path Coeffisien</i> (Pengaruh Langsung)	52
Tabel 4.16 <i>Indirect Effect</i> (Pengaruh Tidak Langsung)	55



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis	26
Gambar 4.1 Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>) Pra Eliminasi	43
Gambar 4.2. Full Model Struktural <i>Partial Least Square (Inner Model)</i>	49



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian	85
Lampiran 2. Data Penelitian	88
Lampiran 3. Hasil Karakteristik Responden	96
Lampiran 4. Hasil Analisis Deskriptif	97
Lampiran 5. Hasil Jawaban Responden	98
Lampiran 7. Hasil PLS	101



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di Indonesia, Perusahaan Listrik Negara (PLN) bertanggung jawab atas produksi dan distribusi listrik. PLN adalah badan usaha milik negara. Fungsi utamanya adalah menyediakan kebutuhan listrik masyarakat. Agar dapat menjalankan peran ini dengan sukses, PLN harus berupaya semaksimal mungkin untuk memastikan kepuasan pelanggannya. Pasha (2024) berpendapat bahwa PLN membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten karena peran krusialnya dalam menjaga kualitas layanan. Dalam jangka panjang, tenaga kerja yang produktif merupakan hasil dari sumber daya manusia yang dikelola dengan baik (Ardhani dan Ratnasari, 2019).

Kinerja di tempat kerja mengacu pada seberapa baik dan seberapa banyak seseorang melakukan pekerjaannya dalam memenuhi deskripsi pekerjaannya (Mangkunegara, 2021). Baik karyawan maupun pemberi kerja sama-sama menginginkan peningkatan kinerja. Ketika karyawan mencapai potensi penuhnya, perusahaan akan melihat peningkatan produktivitas dan pendapatan. Di sisi lain, karyawan peduli dengan peluang untuk kemajuan dan pertumbuhan pribadi di tempat kerja. Me

nurut Bangun (2016), sistem manajemen kinerja yang andal diperlukan untuk mencapai kedua tujuan ini.

Produktivitas karyawan sangatlah penting, kata Safrida, Syah, dan Asmara (2023). Produktivitas di tempat kerja secara keseluruhan akan meningkat jika karyawan berkinerja baik. Perilaku di tempat kerja merupakan faktor lain yang harus dikaji karena berpengaruh terhadap produktivitas. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) menggambarkan tindakan dan standar ini di antara karyawan. Yang kami maksud dengan “perilaku OCB” di sini adalah tindakan kebaikan dan kemurahan hati. Setyowati, Marliany, dan Mariyanti (2021) menggambarkan altruisme sebagai tindakan menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun dan berperilaku dengan cara yang sepenuhnya berfokus pada kesejahteraan orang lain, alih-alih kepentingan diri sendiri. Definisi lain dari altruisme adalah tindakan menolong orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun. Altruisme adalah bentuk penyesuaian perilaku khas yang menekankan kebahagiaan orang lain di atas kebahagiaan diri sendiri, seringkali dengan mengorbankan kesenangan diri sendiri. Hal ini umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk meningkatkan kesejahteraan orang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun. Altruisme adalah keinginan untuk menolong o

rang lain tanpa mengharapkan imbalan apa pun (Batubara dan Bintang, 2023).

Suatu organisasi akan berkembang pesat apabila para anggotanya tidak hanya merasa puas dengan pekerjaannya saja; mereka juga bersemangat untuk turun tangan bila diperlukan, memberikan saran, mengambil inisiatif, bekerja lebih giat, dan memanfaatkan waktu mereka dengan baik dalam pekerjaan (Robbins & Judge, 2013). Tindakan altruisme terjadi ketika seseorang berusaha keras untuk membantu kelompok. Sebagai ciri khas pekerjaan seorang karyawan, altruisme terdiri dari tindakan sukarela yang tidak diwajibkan tetapi tetap diakui melalui sistem insentif. Akibatnya, telah terbukti bahwa tindakan altruisme meningkatkan efikasi, efisiensi, dan kinerja organisasi (Anwar, 2021).

Menurut Badrianto dan Astuti (2023), dedikasi sama bermanfaatnya dengan altruisme dalam hal meningkatkan kesuksesan organisasi. Menurut Allen dan Meyer (1990), seseorang menunjukkan komitmen organisasi ketika mereka memiliki sikap loyal terhadap perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja dan secara konsisten berusaha mencapai hasil terbaik. Komitmen individu yang kuat terhadap organisasi memungkinkan para pemimpin untuk memanfaatkan sumber daya manusia mereka secara lebih efektif guna mencapai tujuan organisasi.

i (Rudini, 2024). Komitmen organisasi didefinisikan oleh tingkat kepercayaan yang tinggi dan mendorong keinginan yang kuat untuk bekerja keras demi reputasi organisasi (Suharto dkk., 2019). Komitmen afektif merupakan bagian dari kehidupan berorganisasi dan merupakan komponen yang memengaruhi kinerja karyawan, menurut Kuswanti, Purnamasari, dan Dp (2021). Komitmen afektif mengacu pada tingkat di mana seseorang merasa terikat secara emosional dengan suatu organisasi. Kesadaran bahwa seseorang akan menderita kerugian jika keluar dari perusahaan merupakan aspek lain dari komitmen organisasi yang dikenal sebagai komitmen kontinuitas. Ketika seorang karyawan memiliki rasa komitmen kontinuitas yang kuat, mereka akan bertahan di perusahaan untuk jangka panjang.

Kinerja karyawan dapat meningkat ketika mereka puas dengan pekerjaannya. Banyak orang berasumsi bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan memengaruhi kualitas output mereka. Pertimbangkan hal berikut sebagai bukti: menurut Robbins (2013), kepuasan kerja didefinisikan sebagai “sikap umum yang diungkapkan terhadap pekerjaan seseorang” dan merupakan ukuran kesenjangan antara harapan karyawan dan kompensasi aktual mereka. Menurut Hayat (2016), Sawitri, Suswati, dan Huda (2016), Fu dan Deshpande (2014), serta Suliman dan Al Kathairi (2012), terdapat korelasi positif antara tingkat komitmen

organisasi yang dimiliki karyawan dan jumlah pekerjaan yang mereka hasilkan. Komitmen organisasi merupakan karakteristik perilaku yang berharga untuk diselidiki guna menentukan kemungkinan seorang karyawan akan tetap bekerja di perusahaan yang sama setelah mencapai posisi mereka saat ini. Dalam konteks bisnis, frasa “komitmen” mengacu pada tingkat di mana seseorang merasakan investasi pribadi dalam organisasi serta rasa memiliki di dalamnya. Perbedaan dalam pemikiran dan perilaku dapat terlihat antara karyawan yang sangat berinvestasi dalam kesuksesan perusahaan mereka dan mereka yang tidak. Ketika karyawan sangat berkomitmen pada perusahaannya, hal itu tercermin dalam kinerja, tingkat ketidakhadiran, dan tingkat retensi mereka. Karyawan yang sangat berkomitmen pada kesuksesan perusahaan akan mengkhawatirkan masa depannya dan bekerja keras untuk memperbaikinya.

Kinerja organisasi berkorelasi kuat dengan kepuasan kerja karyawan, bahkan lebih kuat daripada komitmen emosional (Badrianto dan Astuti, 2023). Kemauan pekerja untuk berusaha lebih keras di tempat kerja dipengaruhi oleh seberapa puas mereka dengan pekerjaannya (Umam & Setiawan, 2019). Program insentif yang diterapkan oleh setiap perusahaan menunjukkan betapa mereka menghargai upaya karyawan, yang pada gilirannya membuat mereka merasa lebih puas. Kebaha-

giaan karyawan dalam pekerjaannya berdampak langsung pada produktivitas dan kesuksesan bisnis mereka. Oleh karena itu, penting untuk memperlakukan karyawan dengan hormat dan menerapkan sistem penghargaan untuk memotivasi dan menghargai kontribusi mereka terhadap kesuksesan perusahaan. Menurut Badrianto dan Astuti (2023), perusahaan harus menekankan kepuasan kerja karyawan karena sumber daya manusia merupakan aset penting yang sulit dipertahankan.

Di PLN Balikpapan, studi ini dilakukan. Di Indonesia, masyarakat tidak memiliki akses ke penyedia listrik lain selain PLN. Pembangkitan, transmisi, dan distribusi adalah tiga tugas utama unit utama PLN yang berbasis pada sistem kelistrikan dan memungkinkannya menyediakan layanan distribusi energi. Untuk melengkapi infrastruktur bisnis, terdapat sejumlah departemen utama tambahan. Wilayah operasi PLN yang luas mengharuskan pembentukan unit-unit PLN di seluruh Indonesia, yang masing-masing terhubung secara fungsional dengan unit utama. Salah satu unit pelaksana pelayanan yang berhadapan langsung dengan kebutuhan pelanggan adalah PT PLN (Persero) UP3 Balikpapan yang merupakan singkatan dari Unit Pelaksanaan Pelayanan Pelanggan PT PLN (Persero) Balikpapan. Kondisi peningkatan kinerja sumber daya manusia di PLN Balikpapan masih perlu dioptimalkan

dan dikembangkan. Hal ini dapat terlihat dari penilaian kinerja karyawan PLN Balikpapan berikut:

Tabel 1.1. Penilaian Kinerja PLN Balikpapan

Tahun	Nilai Kinerja Organisasi	Keterangan
2020	103,14	Sangat Baik
2021	105,38	Sangat Baik
2022	107,10	Sangat Baik
2023	106,56	Sangat Baik
2024	107,69	Sangat Baik

Sumber: PLN Balikpapan

Berdasarkan data dari tabel tersebut, diketahui pencapaian kinerja karyawan PLN Balikpapan mengalami fluktuatif. Kinerja karyawan paling baik pada tahun 2024 dengan nilai kinerja organisasi mencapai 107,69 dan paling rendah pada tahun 2020 dengan nilai kinerja organisasi mencapai 103,14.

Menurut studi Bangun (2016), terdapat sejumlah sifat yang dimiliki oleh pekerja berkinerja tinggi. Sifat-sifat tersebut antara lain mampu bekerja sama secara efektif, tepat waktu dan teliti, serta memiliki kemampuan kerja sama yang unggul. Di sisi lain, kinerja PLN Balikpapan masih tergolong biasa-biasa saja. Studi pendahuluan terhadap karyawan PLN Balikpapan menemukan bahwa kinerja yang

rendah disebabkan oleh sejumlah masalah, termasuk penyelesaian tugas yang salah, ketidakmampuan untuk mengerjakan banyak tugas sekaligus, kegagalan memenuhi target perusahaan, kegagalan memenuhi harapan manajemen, keterlambatan, melebihi waktu yang dialokasikan, dan kolaborasi yang buruk dengan rekan kerja.

Lebih lanjut, pada tanggal 6 Maret 2025, karyawan PLN Balikpapan berpartisipasi dalam sebuah penelitian percontohan yang mengungkapkan banyak masalah yang berkaitan dengan rendahnya tingkat welas asih. Diantaranya adalah jika ada rekan terlihat Lelah, karyawan tidak membantu menyelesaikan sebagian pekerjaan, karyawan bersedia menolong rekan kerja jika diminta bantuannya, karyawan kurang berempati dan kurang bisa memahami perasaan rekan kerja lainnya.

Hasil studi pendahuluan tanggal 6 Maret 2025 pada karyawan PLN Balikpapan menunjukkan *affective commitment* yang rendah. Di samping kenyataan bahwa mereka bersedia mengambil cuti dari pekerjaan untuk mengurus urusan pribadi, karyawan tidak merasa terikat secara emosional dengan perusahaan, mereka tidak merasa seperti anggota keluarga di sini, dan semua faktor ini mengarah pada kurangnya komitmen afektif. Berdasarkan studi pendahuluan tersebut dapat disimpulkan bahwa beberapa karyawan di PLN Balikpapan memiliki komitmen

n organisasi yang rendah ditunjukkan dengan *affective commitment* yang rendah pada karyawan.

Berdasarkan studi pendahuluan tanggal 6 Maret 2025 pada karyawan PLN Balikpapan menunjukkan gejala-gejala kepuasan kerja karyawan rendah. Pada aspek pekerjaan itu sendiri karyawan mengatakan jika selama ini karyawan kurang terlibat dalam menyelesaikan suatu permasalahan yang menyangkut pekerjaan untuk segera diselesaikan. Pada aspek rekan kerja karyawan mengatakan jika teman kerja satu kelompok belum dapat diajak bersama-sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada aspek supervisor karyawan mengatakan bahwa monitoring yang dilakukan oleh pimpinan belum secara berkala dalam memacu pekerjaan.

Beberapa penelitian terdahulu telah mengindikasikan terjadinya *research gap*. Mengacu pada Rohman, Noermijati, Soelton, Mugiono (2022) perilaku altruistik dinilai relatif terhadap norma dan memiliki potensi untuk kinerja organisasi yang jauh lebih baik. Menurut Handayani, Suharnomo, dan Rahardja (2022), altruisme OCB di tempat kerja mempunyai pengaruh yang baik dan substansial terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki altruisme OCB yang tinggi memiliki investasi emosional yang mendalam terhadap perusahaan tempat mereka bekerja, yang memotivasi mereka untuk memberikan yang ter

baik dalam segala aspek pekerjaan, baik formal maupun informal. Zubair, Khan, dan Mukaram (2021) membuktikan altruisme memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi. Perilaku kewarganegaraan organisasi tidak memengaruhi kinerja karyawan secara parsial, menurut Vivi (2022), yang justru menemukan hal sebaliknya. Tidak terdapat hubungan yang signifikan secara statistik antara perilaku kewarganegaraan organisasi dan kinerja, menurut Adhadi dkk. (2022). Penelitian menunjukkan bahwa mendorong lebih banyak OCB (perilaku kewarganegaraan organisasi) dan kemurahan hati tidak berpengaruh pada produktivitas di tempat kerja. Pekerja yang memiliki skor tinggi pada skala perilaku kewarganegaraan organisasi cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja dan teman-temannya. Hal ini menyebabkan pekerja mencurahkan lebih sedikit waktu untuk pekerjaan mandiri dan lebih banyak waktu untuk membantu orang lain. Akibatnya, tingkat akuntabilitas pribadi yang mereka rasakan terhadap pekerjaan dan tugas mereka dapat menurun.

Berdasarkan temuannya, Sabir (2022) menyimpulkan bahwa komitmen emosional sangat meningkatkan produktivitas di tempat kerja. Dedikasi pekerja terhadap perusahaan memiliki dampak besar pada produktivitas mereka, menurut studi yang dilakukan oleh Umar dan Norawati (2022). Pentingnya komitmen organisasi terhadap kinerja karya

wan disorot dalam studi terbaru oleh Arifin dan Darmawan (2021). Studi yang dilakukan oleh Tan, Quan, dan Tung (2021) memberikan bukti kuat bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasi mereka. Dalam hal kinerja karyawan, Silva, Moreira, dan Mota (2023) menemukan bahwa komitmen organisasi merupakan faktor penting. Namun, Suhardi, Ismilasari, dan Jasman (2021) menemukan bahwa loyalitas perusahaan tidak memengaruhi produktivitas pekerja. Hal ini terjadi karena, ketika kesulitan muncul, seperti pertanyaan apakah seorang karyawan tidak tetap akan terus bekerja atau tidak, komitmen organisasi karyawan kurang ideal. Menurut studi yang dilakukan oleh Bagis, Kusumo, dan Hidayah (2021), produktivitas pekerja dipengaruhi secara negatif oleh komitmen organisasi. Pengaruh komitmen emosional yang tidak signifikan tetapi menguntungkan terhadap kepuasan karyawan ditemukan oleh Aprillianto, Mintarti, dan Tricahyadinata (2019). Komitmen afektif, menurut Ernanto dan Indriyaningrum (2023), berdampak positif terhadap kepuasan karyawan, namun pengaruhnya tidak signifikan secara statistik.

Menurut Katebi (2022), terdapat hubungan yang substansial dan signifikan secara statistik antara kepuasan kerja dan kinerja. Mustofa (2021) menyatakan bahwa kesejahteraan pekerja di tempat kerja mereka memiliki pengaruh besar terhadap tingkat produktivitas

ereka. Alsafadi dan Altahat (2021) menemukan bahwa ketika pekerja merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih mampu memenuhi target kinerja SDM yang telah ditetapkan. Produktivitas tempat kerja berkorelasi positif dengan kepuasan kerja, menurut penelitian Suhartono dkk. (2023). Kepuasan pekerja berkorelasi positif dengan output (Hasibuan, Nasution, dan Sari, 2024) di tempat kerja. Perkasa dkk. (2023) menemukan bahwa ketika pekerja bahagia dengan pekerjaannya, mereka lebih produktif. Meskipun demikian, menurut Bagis, Kusumo, dan Hidayah (2021), tidak ada korelasi antara kebahagiaan kerja dan produktivitas. Menurut Rohimah, Suparwo, dan Handayani (2023), kebahagiaan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Menurut Fauziek dan Yanuar (2021), kepuasan kerja tidak memengaruhi kinerja karyawan. Fitri dan Endratno (2021) menemukan bahwa karyawan yang bahagia dengan pekerjaannya cenderung tidak menyelesaikan pekerjaan mereka. Kinerja karyawan berkorelasi positif namun sedikit dengan kepuasan kerja, menurut penelitian Aprillianto, Mintarta, dan Tricahyadinata (2019).

Berdasarkan uraian masalah di atas, maka perlu dilakukan penelitian tentang “Peran *Altruism* dan *Affective Commitment* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi *Job Satisfaction* pada Karyawan PLN Balikpapan” .

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan tersebut di atas, maka masalah dalam penelitian ini adalah masih terjadinya penelitian yang inkonsisten . Dengan permasalahan tersebut maka dapat dirumuskan yaitu bagaimana upaya yang dilakukan pihak PLN agar *employee performance* dapat meningkat. Dengan permasalahan tersebut, maka pertanyaan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh *altruism* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan?
2. Bagaimana pengaruh *affective commitment* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan?
3. Bagaimana pengaruh *altruism* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan?
4. Bagaimana pengaruh *affective commitment* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan?
5. Bagaimana pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui:

1. Pengaruh *altruism* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan.
2. Pengaruh *affective commitment* terhadap *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan.
3. Pengaruh *altruism* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan.
4. Pengaruh *affective commitment* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan.
5. Pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan.

1.4 Manfaat Penelitian

Studi ini diharapkan mampu memberikan manfaat yang signifikan untuk berbagai komponen. Berikut penjabaran manfaat dari studi ini :

1. Manfaat Teoritis

Kontribusi akademis terhadap Program Magister Manajemen diharapkan dari penelitian ini. Secara khusus, penelitian ini akan mengkaji dampak tingkat altruisme dan komitmen afektif karyawan PLN Balikpapan terhadap kinerja mereka, yang dimediasi oleh kepuasan kerja mereka.

2. Manfaat Praktis

Keputusan tentang peningkatan altruisme karyawan, komitmen emosional, kinerja, dan kebahagiaan kerja kemungkinan besar akan diinformasikan oleh temuan penelitian, yang seharusnya sangat membantu PT. PLN Pesero dan PLN Balikpapan.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. *Employee Performance*

Istilah “kinerja” (Mulyadi, 2016) berasal dari istilah “kinerja” (Mulyadi, 2016). Sementara itu, kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dihasilkan oleh suatu organisasi, baik nirlaba maupun nirlaba, selama kurun waktu tertentu (Fahmi, 2014). Hasil yang dicapai seseorang dalam menjalankan tanggung jawab pekerjaannya dikenal sebagai kinerja karyawan (Windryanto, 2014). Kinerja dievaluasi berdasarkan jumlah pekerjaan yang diselesaikan.

Kinerja didefinisikan oleh Wibowo (2016) sebagai pencapaian yang berdampak langsung pada tujuan strategis organisasi, kepuasan pelanggan, dan kontribusi finansialnya. Jika Anda ingin tahu apa yang dimaksud Sutrisno (2016) dengan “kinerja”, yang terpenting adalah jumlah, kualitas, dan waktu kerja seseorang. Sebagai hasil dari penyelesaian tugas yang diberikan, individu atau kelompok dalam suatu organisasi mampu menunjukkan kinerja. Kinerja pekerja didefinisikan oleh Mangkunegara (2017) sebagai kuantitas dan kualitas output yang dihasilkan ketika seseorang melaksanakan kewajiban pekerjaannya sebagaimana ditentukan.

Kinerja seseorang merupakan hasil dari usahanya, menurut pernyataan para ahli di atas. Kinerja seseorang dapat didefinisikan sebagai proses perilaku yang mereka lakukan dalam jangka waktu tertentu. Kinerja seseorang dapat didefinisikan sebagai hasil yang mereka hasilkan di tempat kerja; kinerja merupakan indikator terukur dari dorongan dan kompetensi mereka. Oleh karena itu, kriteria dan alat evaluasi kinerja menjadi krusial (Syahrudin & Thoharudin, 2020).

Bangun (2012) menyatakan bahwa kinerja dapat dievaluasi menggunakan metrik berikut:

1. Jumlah Pekerjaan

Jumlah usaha yang harus dilakukan seseorang atau organisasi untuk menetapkan standar pekerjaan mereka.

2. Kualitas Pekerjaan

Ada standar yang harus dipatuhi semua pekerja agar dapat melakukan pekerjaannya dengan baik.

3. Ketepatan Waktu

Batas waktu untuk semua tugas harus dipenuhi sesuai dengan aturan.

4. Kehadiran

Terlepas dari apakah karyawan hadir secara fisik atau tidak, semua pekerjaan harus diselesaikan tepat waktu..

5. Kemampuan kerjasama

Kemampuan karyawan untuk berkolaborasi dengan rekan kerja lainnya merupakan indikator kinerja utama, oleh karena itu kerja sama antar pekerja sangat penting..

2.1.2. *Altruism*

Altruisme merujuk pada tindakan yang dirancang untuk membantu orang lain tanpa manfaat yang jelas bagi si penolong. Teori evolusi tentang menolong menyatakan bahwa altruisme adalah perilaku naluriah yang telah berevolusi. Penelitian lain menyatakan bahwa menolong mungkin sebenarnya merupakan kepentingan pribadi yang disamarkan atau model egois (Huffman, Dowdell, & Sanderson, 2017). Menurut August Comte, ada dua jenis perilaku menolong, yaitu yang dimotivasi oleh kepentingan egois (model egois) dan yang dimotivasi oleh kepentingan altruistik (model altruistik). Menurut Taufik (2012), mereka yang tindakannya dimotivasi oleh keegoisan ingin mendapatkan sesuatu dari orang yang mereka bantu, sementara mereka yang tindakannya dimotivasi oleh altruisme murni berusaha membantu orang lain tanpa mengharap imbalan apa pun.

Suhpatriaajati dan Wibowo (2024) menyatakan bahwa hal ini konsisten dengan definisi altruisme, yaitu keinginan atau motivasi untuk membantu demi kesejahteraan orang lain, alih-alih demi kepentingan diri sendiri. Seseorang yang sangat altruistik akan sangat peduli terhadap orang lain dan dengan senang hati akan membantu mereka ketika mereka membutuhkannya, meskipun mereka tidak mengharapkan imbalan apa pun. Perilaku seperti ini bertentangan dengan egoisme.

Altruisme memiliki lima dimensi, sesuai dengan gagasan yang dikemukakan oleh Suhpatriaajati dan Wibowo (2024) sebagai berikut:

1. Peduli (*caring*), yaitu tindakan yang dimotivasi oleh rasa empati terhadap kesulitan orang lain. Peduli adalah cara yang memicu tindakan dan memiliki makna. Peduli juga didefinisikan sebagai tindakan yang dilakukan individu untuk meningkatkan rasa aman dan keselamatan dengan memberikan bantuan fisik dan memperhatikan emosi.
2. Penolong (*helpful*), yaitu suatu tindakan yang dimaksudkan untuk memberikan sesuatu kepada orang lain yang mereka butuhkan. Perilaku menolong sering kali dipengaruhi oleh preferensi pribadi, seperti membantu orang yang menarik atau disukai oleh si penolong.

Ini bisa meliputi memberikan bantuan langsung atau menghindari situasi yang memerlukan bantuan.

3. Perhatian kepada orang lain (*considerate of others*), ini mencerminkan sikap yang didasari oleh kepedulian terhadap perasaan dan kebutuhan orang lain. Perhatian melibatkan fokus psikologis yang intens terhadap orang lain.
4. Penuh perasaan (*feelings*), dimensi ini menunjukkan keterlibatan emosional yang kuat dalam memahami dan merasakan apa yang dialami oleh orang lain. Ini sering kali melibatkan empati dan pengalaman subjektif terhadap emosi orang lain.
5. Rela berkorban (*Willing to make sacrifice*) merupakan tindakan yang dilakukan dengan kesediaan untuk mengorbankan sesuatu yang berharga demi kebaikan orang lain. Rela berkorban dalam konteks altruisme menunjukkan bahwa individu siap untuk mengesampingkan nilai-nilai pribadi, bahkan kejujuran dan keadilan, demi kepentingan orang lain.

2.1.3. Affective Commitment

Mengurangi dampak pergantian karyawan dapat dicapai melalui tenaga kerja yang berkomitmen tinggi. Ikatan emosional yang dimiliki pekerja dengan perusahaan merupakan komponen kunci komitmen orga

nisasi. Ketika pekerja merasa sangat terikat dengan misi dan prinsip perusahaan, mereka telah menunjukkan komitmen organisasi. Ketika seorang karyawan mengambil sikap untuk perusahaannya agar tetap menjadi anggota, hal ini disebut komitmen organisasi (Mardiyana, 2019).

Komitmen afektif adalah sebuah rasa emosional yang dimiliki karyawan terhadap menjadi bagian dari suatu organisasi (Purnama et al., 2023). Sedangkan menurut Adriansyah (2020) komitmen afektif adalah rasa tanggung jawab seorang karyawan yang timbul karena merasa senang ketika bekerja di suatu perusahaan. Mulyadi et al. (2019) menyatakan bahwa ketika seseorang merasa menjadi bagian dari suatu organisasi, terjadi komitmen afektif berupa ikatan emosional dan perasaan sejahtera selama berada di organisasi tersebut. Sehingga komitmen afektif dapat disimpulkan merupakan sebuah ikatan emosional seseorang yang mengarah kepada keinginan dan kemauan individu untuk bertahan di dalam organisasinya.

Komitmen afektif dikaitkan dengan keyakinan pada prinsip-prinsip organisasi dan memiliki sentimen emosional yang kuat terhadapnya, menurut Allen dan Mayer (1991). Keinginan merupakan kekuatan pendorong di balik komitmen afektif, yang terwujud sebagai suatu sikap—khususnya, upaya seseorang untuk terhubung dengan organisasi d

an tujuannya. Prinsip pertukaran, yang menggunakan sistem penghargaan dan hukuman untuk menunjukkan apresiasi atas upaya karyawan, merupakan fondasi komitmen emosional. Keberhasilan atau kegagalan, serta kinerja perusahaan, menentukan konsekuensinya. Beberapa tanda investasi emosional antara lain:

1. Emosional

Berdasarkan sikap memiliki kesan positif terhadap organisasi, berusaha keras, loyal terhadap perusahaan, dan merasakan hubungan emosional terhadap perusahaan dan orang-orang di dalamnya..

2. Identifikasi

Sebagai hasil dari keinginan untuk tetap menjadi anggota dan menyetujui tujuan serta prinsip perusahaan..

3. Keterlibatan

Dari perspektif kesempatan belajar secara efisien dan efektif, dan ikatan sosial antar karyawan.

Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing dari empat faktor yang diajukan oleh Allen dan Mayer (1990) sebagai sumber komitmen emosional: sifat pribadi, sifat struktural, sifat yang berhubungan dengan pekerjaan, dan pengalaman kerja.

1. Karakter Personal (*Personal Characteristic*)

Komitmen afektif dipengaruhi oleh faktor-faktor demografi s termasuk usia, masa kerja, jenis kelamin, dan pendidikan, menurut Allen dan Mayer. Namun, korelasi antara demografi dan dedikasi menurun seiring pekerja merasa lebih dihargai dan diapresiasi dalam peran mereka. Faktor-faktor yang memengaruhi investasi emosional dalam pekerjaan seseorang meliputi kebutuhan untuk memiliki, rasa memiliki tujuan, dan dorongan untuk sukses.

2. Karakter Struktural (*Structural Characteristic*)

Keterlibatan anggota dalam proses pembuatan kebijakan didorong oleh desentralisasi, yang ditunjukkan oleh Morris dan Steers sebagai hubungan antara komitmen afektif dan proses tersebut. Menurut Allen dan Mayer, para ahli seperti Morris dan Steers juga berpendapat bahwa formalisasi kebijakan dan prosedur berkontribusi pada komitmen afektif.

3. Karakter Hubungan Kerja (*Job Related Characteristic*)

Tantangan di tempat kerja, kompensasi berbasis kinerja yang adil, peluang kemajuan profesional, dan waktu luang hanyalah beberapa aspek yang disebutkan Allen dan Mayer sebagai hal yang terkait dengan komitmen afektif.

4. Pengalaman Kerja (*Work Experience*)

Menurut Allen dan Mayer, ada dua jenis anggota organisasi berdasarkan tingkat kenyamanan mereka: mereka yang mengandalkan organisasi untuk dukungan psikologis dan fisik, dan mereka yang yakin dengan kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan. Karyawan yang memiliki lebih banyak tahun pengalaman di lapangan cenderung merasa percaya diri terhadap kemampuan mereka untuk melakukan pekerjaan dengan baik dan memberikan dampak positif pada perusahaan tempat mereka bekerja karena adanya korelasi antara sifat-sifat yang berhubungan dengan pekerjaan seperti kompetensi dan komitmen afektif.

2.1.4. *Job Satisfaction*

Tingkat kepuasan kerja seseorang terhadap berbagai aspek tugas pekerjaannya diukur dari tingkat kepuasannya. Menurut Hasibuan (2018), kepuasan kerja merupakan kondisi emosional yang digambarkan dengan mencintai dan menikmati pekerjaannya. Istilah “kepuasan kerja” digunakan oleh Jufrisen dan Pratiwi (2021) untuk menggambarkan kondisi emosional positif yang dirasakan karyawan ketika kebutuhan mereka terpenuhi melalui pekerjaannya. Menurut Kalos dkk. (2023), kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai kondisi emosional berupa rasa puas atau tidak puas terhadap pekerjaan seseorang yang d

ipengaruhi oleh ekspektasi dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen.

Kebahagiaan karyawan merupakan faktor penting dalam kinerja perusahaan (Lumunon dkk., 2019). Kepuasan kerja memiliki dampak yang signifikan, baik secara langsung maupun tidak langsung, terhadap jumlah pekerjaan yang diselesaikan suatu organisasi. Ada beberapa aspek lingkungan kerja karyawan yang berkontribusi terhadap tingkat kepuasan kerja mereka. Aspek-aspek ini meliputi pola pikir, tugas yang dihadapi, tingkat kolaborasi dengan rekan kerja, manfaat yang mereka peroleh dari pekerjaan, serta kesejahteraan fisik dan mental mereka secara keseluruhan. Menurut Sutrisno (2019), salah satu faktor terpenting dalam menentukan kebahagiaan kerja adalah tingkat kepuasan yang dirasakan seseorang saat bekerja. Kepuasan kerja didefinisikan oleh Handoko (2020) sebagai tingkat di mana seorang karyawan merasa senang atau tidak senang dengan pekerjaannya, sebagaimana dibuktikan oleh tindakan dan reaksi mereka selama hari kerja.

Menurut Augustine, Sunaryo, dan Firmansyah (2022) terdapat sejumlah indikator-indikator kepuasan kerja yaitu:

1. Rasa puas berhubungan dengan perasaan senang terhadap pekerjaannya.

2. Rasa puas itu hadir karena tercapainya tujuan perusahaan.
3. Rasa senang karena organisasi memfasilitasi pencapaiannya

Tiga teori paling menonjol mengenai kebahagiaan karyawan di tempat kerja adalah sebagai berikut (As'ad, 2017):

1. Teori ketidaksesuaian (*Discrepancy theory*)

Porter adalah orang pertama yang mempopulerkan hipotesis ini. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, Porter memperhitungkan ekspektasi dan pengalaman nyata mereka..

2. Teori keadilan (*Equite theory*)

Adams mengemukakan hipotesis ini. Jika individu meyakini adanya keadilan dalam suatu situasi, mereka akan merasa kurang lebih puas dengannya, menurut gagasan ini. Dengan membandingkan diri sendiri dengan orang lain, seseorang dapat mencapai rasa keadilan ini..

3. Teori dua faktor (*Two factor theory*)

Peluang untuk maju, peningkatan tanggung jawab, pujian publik dan pribadi, serta hasil nyata merupakan dua pilar yang mendasari teori dua faktor, yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berbanding lurus dengan faktor-faktor ini. Sementara itu, hal-hal seperti proses perusahaan, kualitas supervisi, gaji, rekan kerja, kondisi

i kerja, keamanan kerja, posisi, dan interaksi interpersonal semuanya terbukti menjadi sumber ketidakbahagiaan.

Pendapat karyawan tentang pekerjaan mereka dan sejauh mana manajemen dan staf berkolaborasi sangat berkorelasi dengan kepuasan kerja (As'ad, 2017). Ada tiga syarat untuk memastikan kebahagiaan karyawan di tempat kerja:

1. Kepuasan kerja dalam pekerjaan

Mendapatkan apresiasi atas hasil kerja, suasana kerja yang suportif, perlakuan khusus, dan peralatan kerja, semuanya berkontribusi pada kebahagiaan kerja. Pekerja yang puas dengan pekerjaannya akan mengesampingkan gaji mereka dan fokus menyelesaikan pekerjaan.

2. Kepuasan kerja di luar pekerjaan

Berkat insentif besar yang diperoleh atas usaha mereka, yang dapat digunakan untuk membeli kebutuhan pokok, kenikmatan kerja dirasakan di luar pekerjaan. Pekerja yang termotivasi lebih peduli dengan tunjangan yang akan mereka terima daripada seberapa baik mereka melakukan pekerjaan mereka.

3. Kepuasan kerja kombinasi dalam dan luar pekerjaan

Kepuasan kerja merupakan cerminan sikap emosional yang seimbang terhadap tugas itu sendiri dan manfaatnya. Ketika karyawan yakin

bahwa upaya mereka dihargai dengan setimpal, hal ini dapat berdampak positif pada kepuasan kerja mereka secara keseluruhan, baik di tempat kerja maupun dalam kehidupan pribadi mereka.

Tingkat kepuasan kerja karyawan memengaruhi dorongan, motivasi, dan dedikasi mereka terhadap pekerjaan, menunjukkan bahwa hal ini lebih dari sekadar perasaan. Tingkat kepuasan kerja seseorang bervariasi sesuai dengan nilai-nilai yang mereka anut, yang berarti kepuasan kerja pada dasarnya bersifat subjektif.

2.2. Pengembangan Hipotesis

2.2.1. Pengaruh *Altruism* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut Lukito (2020), altruisme umumnya dipraktikkan oleh pekerja yang puas di tempat kerja. Dampak altruisme-OCB terhadap kepuasan kerja karyawan juga ditunjukkan dalam sebuah studi oleh Lestari dan Ghaby (2018). Kebahagiaan kerja berbanding lurus dengan kualitas altruisme-OCB yang dipraktikkan karyawan. Hasil studi oleh Novitasari, Asbari, dan Purwanto (2022) menunjukkan bahwa altruisme-OCB berdampak signifikan terhadap kebahagiaan kerja. Menemukan bahwa altruisme-OCB secara signifikan dan positif memengaruhi kepuasan kerja (Pandia et al., 2024). Ramdhan dkk. (2021) membuktikan bahwa altruisme-OCB memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Temuan studi Casu dkk. (2021) menunjukkan bahwa altruis

me-OCB berpengaruh terhadap tingkat kebahagiaan yang dialami pekerja di tempat kerja. Peneliti Al-Ahmadi dan Mahran (2022) menemukan bahwa OCB-altruisme berkorelasi positif dengan kepuasan kerja.

Hipotesis 1: *Altruism* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*

n

2.2.2. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Job Satisfaction*

Komitmen afektif mengacu pada perasaan untuk membedakan diri sebagai individu dari organisasi dan keterlibatan dalam organisasi (Othman & Abdullah, 2016). Tanggung jawab komitmen afektif adalah komitmen terhadap tugas, terdapat hubungan positif antara individu dan organisasi karena keduanya memiliki kualitas yang sama (Abdullah & Othman, 2016). Individu yang bertahan dalam organisasinya dengan komitmen yang kuat memegang posisi mereka karena mereka membutuhkan pekerjaan tersebut, serta karena mereka membutuhkannya (Abdullah & Othman, 2021). Temuan penelitian yang dilakukan oleh Narwadan (2021) menunjukkan bahwa komitmen emosional memiliki pengaruh yang besar dan positif terhadap tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan. Penelitian Catherine dan Wahyuningsih (2023) juga menunjukkan bahwa investasi emosional dalam pekerjaan meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja.

Hipotesis 2: *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *job*

satisfaction.

2.2.3. Pengaruh *Altruism* terhadap *Employee Performance*

Apoi dan Latip (2019) menyatakan bahwa setiap tindakan memicu reaksi emosional. Akibatnya, altruisme OCB terwujud melalui donasi tanpa pamrih dari para pekerja yang berdedikasi (Ortiz dkk., 2015). Selain itu, altruisme OCB dipicu oleh emosi bahagia yang berasal dari persepsi positif terhadap pengalaman kerja. Setiap tindakan atau perilaku yang diinisiasi karyawan dan didasarkan pada dedikasi, pada dasarnya akan membuat karyawan bahagia, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas mereka. Penelitian sebelumnya oleh Sutrisno dan Chaeruddin (2020) menunjukkan bahwa altruisme OCB secara positif meningkatkan kinerja karyawan, yang merupakan asumsi penelitian ini. Penelitian Saputro (2021) menunjukkan bahwa OCB-*altruism* berhubungan positif dengan kinerja.

Hipotesis 3: *Altruism berpengaruh positif terhadap employee performance.*

2.2.4. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Performance*

Menurut Aprillianto, Mintarti, dan Tricahyadinata (2019), terdapat korelasi yang kuat antara investasi emosional karyawan dalam pekerjaan dan tingkat produktivitas mereka. Komitmen emosional berdampak positif dan substansial pada kinerja karyawan, sebagaimana

dinyatakan oleh Aflah (2021). Komitmen emosional meningkatkan efisiensi di tempat kerja, menurut Harwiki (2016). Dalam studi mereka tahun 2016, Dinc dan Plakalovic meneliti hubungan antara partisipasi karyawan dan investasi emosional. Komitmen afektif terbukti berkorelasi positif dengan kinerja karyawan dalam sampel karyawan bank di Bosnia dan Herzegovina.

Hipotesis 4: *Affective commitment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.2.5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

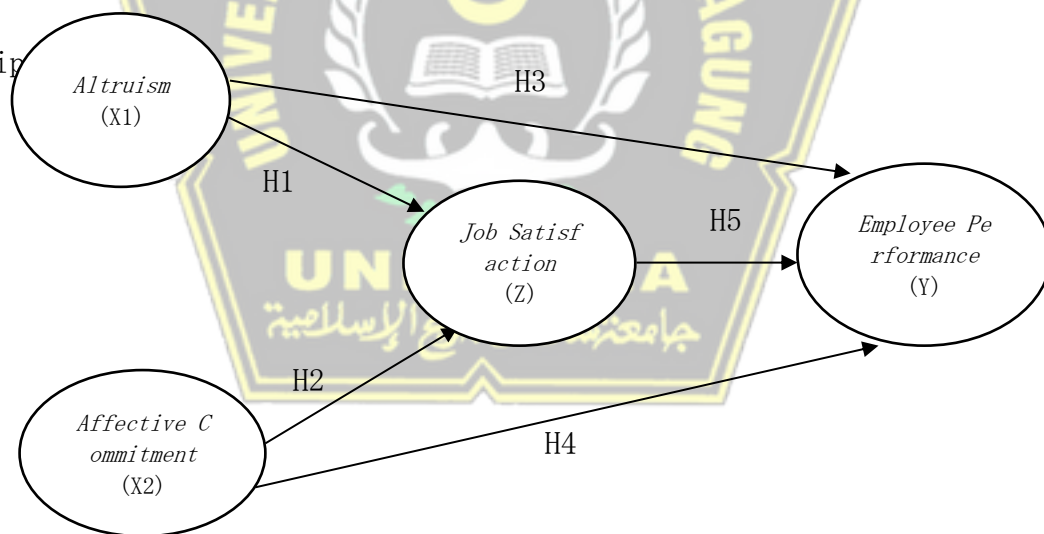
Inuwa (2016) mempelajari sekelompok pekerja BASUG yang bukan staf untuk menentukan hubungan antara kebahagiaan kerja dan kinerja. Tingkat kenikmatan yang dialami pekerja berkorelasi positif dengan tingkat kinerja mereka dalam pekerjaan, dan korelasi ini signifikan secara statistik. Peneliti Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) menggunakan sampel yang sama yang terdiri dari 295 orang di Thailand untuk mengungkap hubungan positif dan signifikan secara statistik antara kepuasan kerja dan kinerja di sektor perbankan, resor, dan perhotelan. Kedua peneliti tersebut menemukan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan kinerja. Ketika pekerja bahagia dengan pekerjaannya, mereka lebih produktif, dan korelasi ini signifikan secara statistik. Sunarto dan Ellesia (2022) menemukan bahwa ketika

a pekerja bahagia, mereka mungkin dapat bekerja lebih baik. Menurut penelitian Alrazehi dkk. (2021), karyawan yang puas adalah pekerja yang lebih produktif. Menurut penelitian Majid dkk. (2021), pekerja yang puas memberikan hasil yang lebih baik. Hal ini mendorong kami untuk menawarkan teori berikut.

Hipotesis 5: *Job satisfaction* berpengaruh positif terhadap *employee performance*.

2.3. Kerangka Pemikiran

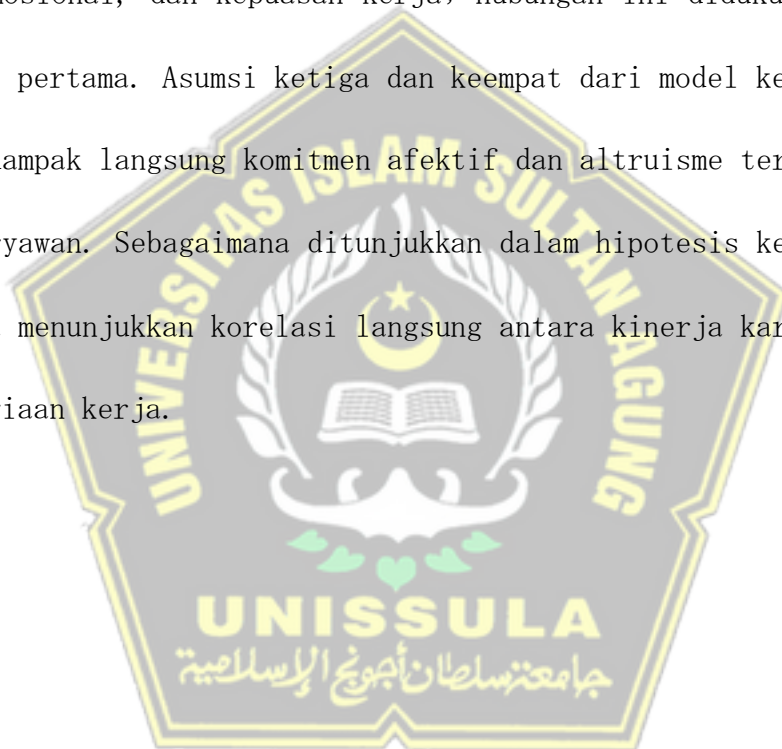
Kerangka penelitian dikembangkan berdasarkan hal-hal berikut, dengan mengacu pada landasan teori, penelitian sebelumnya, dan hipotesis.



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

Berdasarkan gambar 2.1 *altruism*, *affective commitment*, dan *job satisfaction* tidak ada *research gap* menuju *employee performance*. Kemudian pada variabel independen *altruism (X1)*, dan *affective com*

mitment (X_2) terdapat kontroversi atau terdapat gap terhadap *employee performance* (Y) sehingga perlu ada variabel *job satisfaction* (Z) sebagai variabel mediasi sebagai solusi peningkatan *employee performance*. Model pertama dari tiga model yang digambarkan dalam grafik di atas menunjukkan hubungan langsung antara altruisme, komitmen emosional, dan kepuasan kerja; hubungan ini didukung oleh dua asumsi pertama. Asumsi ketiga dan keempat dari model kedua menunjukkan dampak langsung komitmen afektif dan altruisme terhadap kinerja karyawan. Sebagaimana ditunjukkan dalam hipotesis kelima, model ketiga menunjukkan korelasi langsung antara kinerja karyawan dan kebahagiaan kerja.



BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk memberikan penjelasan. Menurut Sugiyono (2019), penelitian eksplanatif adalah teknik penelitian yang berupaya menjelaskan letak variabel yang diteliti serta interaksi antarvariabel tersebut. Karena tujuan penelitian ini adalah untuk memverifikasi hipotesis, masuk akal untuk berasumsi bahwa hasilnya akan memberikan cahaya pada sifat hubungan antara faktor-faktor independen hipotesis dan variabel dependennya. Pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk mengevaluasi hipotesis dengan tujuan penelitian. Model Persamaan Struktural (SEM) adalah model persamaan berbasis komponen dan varians, seperti yang dinyatakan oleh Ghazali (2018). Aplikasi utama dari Model Persamaan Struktural Berbasis Kovariansi adalah pengujian hipotesis dan analisis kausalitas. Untuk tujuan penelitian ini, pemodelan persamaan struktural (SEM) digunakan untuk menyelidiki dampak kepuasan kerja sebagai mediator antara altruisme, komitmen emosional, dan kinerja karyawan.

3.2. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi penelitian didefinisikan oleh Sugiyono (2019) sebagai sekumpulan benda, orang, atau unit analisis yang memiliki kesamaan ciri yang membuatnya menarik untuk diteliti. Apa pun yang relevan dengan tujuan penelitian dapat dianggap sebagai bagian dari populasi, termasuk manusia, hewan, tumbuhan, dan benda fisik. Informasi berikut berkaitan dengan 287 karyawan PLN Balikpapan yang menjadi populasi dalam penelitian ini:

Tabel 3.1. Jumlah Populasi

Unit	Jumlah Karyawan
UID Kaltimra	104
UP2D Kaltimra	52
UP3 Balikpapan	131
Total	287

Sumber: PLN Balikpapan, 2025

2. Sampel

Sugiyono (2019) menyatakan bahwa sampel adalah representasi dari suatu subset populasi beserta atribut-atributnya. Sampel penelitian dipilih berdasarkan rekomendasi Hair dkk. (2019), yang menyatakan bahwa ukuran sampel 100 atau lebih cocok untuk pemodelan persamaan struktural (SEM). Rasio ukuran sampel 10:1 dianggap lebih tepat, meskipun secara umum, ukuran sampel minimum harus lima kali lipat dari jumlah item pernyataan yang akan dievaluasi.

Saat menentukan ukuran sampel penelitian, Sujarweni (2016) merekomendasikan penggunaan rumus Slovin:

$$n = \frac{N}{N(d)^2 + 1} = \frac{287}{287(0,10)^2 + 1} = 74,16 \text{ sampel}$$

Keterangan:

n : Jumlah sampel

N : Total Populasi

d : nilai presisi (dalam penelitian ini, ditentukan sebesar 90% atau $\alpha=0,10$)

Hasil perhitungan jumlah sampel diperoleh sebanyak 74,16 sampel, oleh karena itu demi kestabilan informasi, maka jumlah sampel dibulatkan menjadi 100 responden. Adapun rincian jumlah sampel yang mewakili untuk UPL di wilayah PLN Balikpapan disajikan sebagai berikut:

Tabel 3.2. Pembagian Sampel Penelitian

Unit	Jumlah Karyawan	Sampel
UID Kaltimra	104	$104/287 \times 100 = 36,2 = 36$
UP2D Kaltimra	52	$52/287 \times 100 = 18,1 = 18$
UP3 Balikpapan	131	$131/287 \times 100 = 45,6 = 46$
Total	287	100

Sebagaimana dinyatakan oleh Sugiyono (2019), penelitian ini menggunakan purposive sampling, yaitu proses pemilihan sampel berda

sarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Berikut adalah daftar kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian ini:

- a. Karyawan yang berstatus pegawai tetap.
- b. Karyawan sudah bekerja minimal selama 6 bulan terakhir di PLN Unit Balikpapan.

3.3. Jenis dan Sumber Data

Data primer dan sekunder juga digunakan dalam penelitian ini. Sumber data primer memberikan informasi langsung kepada peneliti, sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2019), sedangkan sumber data sekunder memberikan informasi secara tidak langsung melalui berbagai makalah pendukung. Sumber data primer digunakan dalam penelitian ini. Seratus pelanggan PLN Balikpapan menjadi sumber informasi utama.

3.4. Metode Pengumpulan Data

Secara umum, terdapat empat pendekatan yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data, sebagaimana dinyatakan oleh Sugiyono (2019). Metode-metode ini meliputi observasi langsung, wawancara, dokumentasi, dan kombinasi atau triangulasi dari kedua metode tersebut. Kuesioner diminta untuk diisi oleh sampel acak yang terdiri dari seratus orang untuk keperluan pengumpulan informasi penelitian ini. Dalam kuesioner penelitian, terdapat pertanyaan dengan lima pilihan

n jawaban skala Likert yang berbeda. Pilihan jawaban tersebut meliputi: Sangat Tidak Setuju (STS) dengan nilai 1, Tidak Setuju (TS) dengan nilai 2, Netral (N) dengan nilai 3, Setuju (S) dengan nilai 4, dan Sangat Setuju (SS) dengan nilai 5.

3.5. Operasionalisasi Variabel dan Pengukuran Variabel

Menurut Adrianto dan Supomo (2012), definisi operasional mengacu pada proses mendefinisikan suatu konsep sedemikian rupa sehingga gagasan tersebut dapat ditempatkan dalam kerangka kuantitatif. Definisi operasional suatu variabel diturunkan dari satu atau beberapa referensi, yang disertai dengan alasan penggunaannya. Kinerja karyawan (Y) merupakan variabel dependen, sedangkan kepuasan kerja (Z) merupakan variabel intervening. Variabel penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah altruisme (X1) dan komitmen emosional (X2).

Tabel 3.3. Operasional Variabel Model Penelitian

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
1	<i>Altruism</i>	Dorongan bawaan seseorang untuk memperhatikan kepentingan orang di sekitarnya daripada kepentingannya sendiri (Suhpatriaajati dan Wibowo, 2024)	1. <i>Caring</i> 2. <i>Helpful</i> 3. <i>Considerate of others</i> 4. <i>Feelings</i> 5. <i>Willing to make sacrifice</i> (Suhpatriaajati dan Wibowo, 2024)	Skala 5 Likert
2	<i>Affective commitment</i>	Komitmen afektif mengacu pada hubungan yang ditandai	1. Emosional 2. Identifikasi	Skala 5 Likert

No	Variabel	Definisi	Indikator	Pengukuran
		oleh sentimen dan keyakinan yang kuat terhadap prinsip-prinsip organisasi. (Suryosukmono & Widodo, 2020)	3. Keterlibatan karyawan dalam organisasi (Allen dan Mayer, 1990)	
4	<i>Job Satisfaction</i>	Sikap positif secara emosional yang mencintai dan menikmati pekerjaan seseorang dikenal sebagai kepuasan kerja (Hasibuan, 2018).	1. Perasaan senang terhadap pekerjaannya 2. Tercapainya tujuan perusahaan 3. Senang karena organisasi memfasilitasi pencapaiannya (Augustine, Sunaryo, dan Firmansyah (2022))	Skala 5 Likert
5	<i>Employee performance</i>	Kinerja karyawan mengacu pada hasil, baik kualitatif maupun kuantitatif, dari pekerjaan yang dilakukan pekerja ketika diberi tugas tertentu dan diizinkan untuk menyelesaikannya tepat waktu (Mangkunegara, 2017).	1. Jumlah Pekerjaan 2. Kualitas Pekerjaan 3. Ketepatan Waktu 4. Kehadiran 5. Kemampuan Kerjasama (Bangun, 2012)	Skala 5 Likert

3.6. Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini, data dianalisis menggunakan program SEM-PLS, yang merupakan singkatan dari Structural Equation Model with Partial Least Squares. Program ini digunakan untuk menguji langkah-langkah berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah analisis yang menggambarkan fitur-fitur objek penelitian dengan pandangan ke masa depan, alih-alih memberikan gambaran komprehensif tentang keadaan saat ini (Umar, 2012). Untuk lebih memahami faktor-faktor penelitian, uji ini dilakukan. Tujuan statistik deskriptif adalah untuk memberikan sinopsis demografi partisipan penelitian dengan menjelaskan distribusi perilaku data sampel. Data demografi tersebut antara lain: jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir.

2. Analisis Inferensial SEM-PLS

Hasil dari seluruh jawaban yang didapat dari sampel, diseleksi dan dicek apakah jawaban responden sudah sesuai dengan kriteria yang diinginkan oleh penulis. Menguji validitas dan reliabilitas data merupakan langkah selanjutnya dalam analisis data. Hal ini dilakukan menggunakan perangkat lunak SmartPLS dan metode Partial Least Squares (PLS). Menurut Hamid dan Anwar (2019), terdapat dua bagian dalam mengevaluasi model PLS: model luar, yang merupakan model pengukuran, dan model dalam, yang merupakan model struktural.

Menguji validitas dan reliabilitas konstruk model pengukuran merupakan bagian dari langkah pertama evaluasi, yang berfokus pada model luar. Menurut Hamid dan Anwar (2019), va

validitas konvergen dan diskriminan merupakan dua komponen uji validitas konsep. Langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian reliabilitas konstruk untuk memastikan instrumen dapat mengukur konstruk secara akurat, konsisten, dan tepat (Ghozali dan Latan, 2015; Hamid dan Anwar, 2019).

Menilai model struktural, yang sering disebut sebagai model dalam, merupakan langkah kedua. Kriteria evaluasi model struktural meliputi signifikansi dan nilai R-kuadrat, di mana R-kuadrat mengukur dampak faktor independen terhadap variabel dependen.

a. Uji Validitas

Sekaran dan Bougie (2016) menyatakan bahwa validitas alat ukur terkait dengan kemampuannya untuk mengukur objek secara akurat dan tepat. Dalam penelitian ini, validitas diuji melalui dua pendekatan: validitas konvergen dan diskriminan. Pemuatan faktor dan rata-rata varians yang diekstraksi (AVE) digunakan untuk mengevaluasi validitas konvergen, sedangkan nilai pemuatan silang digunakan untuk mengevaluasi validitas diskriminan.

Asumsi bahwa harus ada tingkat korelasi yang tinggi antar ukuran suatu konstruk merupakan fondasi validitas konvergen. Dalam uji ini, faktor pemuatan dan AVE dari setiap indikator konstruk digunakan untuk evaluasi. Dalam kebanyakan kasus, penelitian konfirmasi

tori membutuhkan faktor pemuatan lebih dari 0,7 dan AVE lebih besar dari 0,5. Setidaknya setengah dari varians indikator dapat dijelaskan ketika AVE lebih dari 0,50 (Ghozali dan Latan, 2015; Hamid dan Anwar, 2019).

Pada saat yang sama, gagasan di balik validitas diskriminan adalah bahwa seharusnya tidak ada banyak korelasi di antara pengukuran konstruk yang berbeda. Berdasarkan praktik standar, disarankan untuk menggunakan nilai cross-loading untuk setiap variabel yang lebih besar dari 0,7 atau membandingkan akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk model (Ghozali dan Latan, 2015; Hamid dan Anwar, 2019). Validitas diskriminan dianggap baik jika terdapat korelasi antar konstruk model yang lebih dari satu. Hal ini ditunjukkan oleh akar kuadrat AVE untuk setiap konstruk.

b. Uji Reliabilitas

Tujuan pengujian reliabilitas, seperti yang dijelaskan oleh Sekaran dan Bougie (2016), adalah untuk menilai konsistensi peralatan penelitian. Instrumen yang reliabel akan menghasilkan pengukuran yang relatif stabil meskipun digunakan berulang kali. Dalam studi ini, reliabilitas dinilai menggunakan skor *Composite Reliability*. Reliabilitas Komposit dan Cronbach's Alpha adalah dua cara untuk

k mengukur reliabilitas konstruk dengan indikator yang tercermin. Penggunaan Reliabilitas Komposit lebih disarankan karena Cronbach's Alpha cenderung memberikan estimasi yang lebih rendah. Menurut Ghazali dan Latan (2015) dan Hamid dan Anwar (2019), nilai Reliabilitas Komposit lebih dari 0,70 biasanya dianggap memadai. Penelitian ini menggunakan Reliabilitas Komposit untuk menjamin bahwa instrumen yang digunakan dapat dipercaya dan secara konsisten menghasilkan data yang akurat. Dengan demikian, temuan penelitian dapat dianggap lebih kredibel dan dapat direplikasi dalam konteks yang serupa.

c. *Inner Model*

Menurut Hamid dan Anwar (2019), tujuan analisis model internal adalah untuk meramalkan hubungan antar variabel laten dengan menilai signifikansi dan nilai R-kuadrat. Menurut Ghazali dan Latan (2015) dan Hamid dan Anwar (2019), suatu model dianggap kuat ketika nilai R-kuadratnya 0,75, sedang ketika 0,5, dan buruk ketika 0,25. Pertimbangan kepentingan menjadi prioritas kedua ketika menilai model internal, yang merupakan sebutan lain untuk model struktural. Nilai-t yang paling sering terlihat dalam uji dua sisi adalah 1,65 yang menunjukkan tingkat signifikansi 10%, 1,96 yang menunjukkan tingkat signifikansi 5%, dan 2,58 yang menunjukkan tingkat signi

fikasi 1%. Penggunaan kedua kriteria ini - R-square dan signifikansi - memungkinkan peneliti untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel dan keandalan prediksi model secara keseluruhan, memberikan landasan yang kuat untuk interpretasi hasil penelitian.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskripsi Pengumpulan Data

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PLN Balikpapan yang berasal dari tiga unit yakni UID Kaltimra, UP2D Kaltimra, dan UP3 Balikpapan. Proses penyebaran kuesioner dilakukan melalui *Google Form* yang disebarakan secara online melalui *whatsapp* yang dilakukan mulai tanggal 27 Juni 2025 - 10 Juli 2025 didapatkan 100 jawaban. Data tersebut kemudian diverifikasi dan diperoleh data sebanyak 100 jawaban digunakan karena memenuhi kriteria responden yaitu karyawan yang berstatus pegawai tetap dan karyawan yang sudah bekerja minimal selama 6 bulan terakhir di PLN Unit Balikpapan. Selanjutnya sebanyak 100 jawaban setelah diverifikasi telah memenuhi syarat sebagai responden, sehingga data yang digunakan berasal dari jawaban 100 responden. Untuk mengevaluasi data, Perangkat Lunak Smart PLS 4 digunakan untuk memproses temuan penyebaran kuesioner. Responden dapat dideskripsikan sebagai berikut.

4.1.1. Gambaran Umum Responden

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan didapatkan data karakteristik karyawan PLN Balikpapan disajikan sebagai berikut:

Tabel 4.1 Karakteristik Responden

Karakteristik	Frekuensi (N=100)	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	56	56,0
Perempuan	44	44,0
Usia		
18-26 tahun	7	7,0
26-35 tahun	53	53,0
36-45 tahun	28	28,0
>45 tahun	12	12,0
Pendidikan		
SMA/Sederajat	18	18,0
D3	20	20,0
S1	59	59,0
S2	3	3,0

Sumber: Data Primer 2025

Data dari Tabel 4.1 menunjukkan bahwa dari 56 pekerja PLN Balikpapan yang berpartisipasi dalam survei, 56 (atau 56% dari total) adalah laki-laki. Sementara itu, 44 (21,0%) staf PLN Balikpapan adalah perempuan. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan PLN Balikpapan mayoritas dengan jenis kelamin laki-laki. Hal ini dikarenakan pekerjaan di Perusahaan PLN mencakup bidang teknik, seperti pemeliharaan jaringan distribusi, yang merupakan bagian penting dari operasional PLN, cenderung didominasi oleh laki-laki.

Terdapat 7 pekerja (7,0%) di PLN Balikpapan dalam kelompok usia 18-26 tahun, 53 pekerja (53% dari total) dalam kelompok usia 26-35 tahun, 28 pekerja (28,0%) dalam kelompok usia 36-45 tahun, dan 12 pekerja (12,0% dari total) di atas usia 45 tahun. Sebagian besar karyawan PLN Balikpapan berusia antara 26 dan 35 tahun (53%). Hal ini menunjukkan bahwa staf PLN muda dan efisien. Karyawan di usia ini umumnya berada pada puncak produktivitas, baik secara fisik maupun mental. Karyawan cenderung lebih mudah beradaptasi dengan teknologi baru dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Karyawan muda seringkali memiliki ide-ide segar dan inovatif yang dapat membantu perusahaan untuk terus berkembang. Generasi muda cenderung lebih mudah menerima perubahan dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang dinamis. Pada usia 26-35 tahun juga merupakan periode penting dalam pengembangan karir. Karyawan di usia ini biasanya sedang mengejar jenjang karir yang lebih tinggi dan memiliki motivasi untuk terus belajar dan berkembang.

Di antara staf PLN Balikpapan, 18 orang hanya tamat SMA atau sederajat (18,0%), 20 orang tamat SMA (20%), 59 orang bergelar sarjana (51,0%), dan 3 orang bergelar magister (4,0%). Hal ini menunjukkan bahwa 59% staf PLN Balikpapan bergelar sarjana atau lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa PLN memiliki staf yang terampil dan

n berpengetahuan luas, terutama di bidang manajemen dan teknik. Hal ini menunjukkan bahwa PLN berinvestasi dalam sumber daya manusia nya agar dapat mengelola bisnis ketenagalistrikan secara strategis dan kompleks. Individu yang telah menyelesaikan gelar Sarjana sering kali memiliki pemahaman yang lebih mendalam tentang banyak ide dan konsep, selain kemampuan analitis dan pemecahan masalah yang lebih baik. Hal ini penting untuk menghadapi tantangan operasional dan pengembangan teknologi di sektor kelistrikan. Pendidikan S1 juga membekali karyawan dengan keterampilan manajemen yang diperlukan untuk mengelola berbagai aspek operasional PLN, mulai dari pembangkitan, transmisi, distribusi, hingga pelayanan pelanggan.

4.1.2. Analisis Deskriptif Variabel

Analisis deskriptif terutama berupaya mengungkap cara responden menanggapi setiap pertanyaan. Reaksi publik terhadap pertanyaan yang diajukan pada setiap variabel—kinerja karyawan, komitmen emosional, altruisme, dan kepuasan kerja—dijelaskan di sini melalui analisis deskriptif. Rumus berikut digunakan untuk mengkategorikan responden ke dalam satu kategori skor menggunakan rentang skala untuk menghitung respons mereka terhadap setiap variabel dalam studi ini (Umar, 2012). Salah satu cara untuk mengkarakterisasi tingkat kesan responden terhadap indikator variabel studi ini adalah melal

ui angka indeks. Rumus berikut dapat digunakan untuk menghitung indeks respons responden:

Skor penilaian terendah berada pada angka 1

Skor penilaian tertinggi pada angka 5

$$\text{Interval} = (\text{Nilai Maksimal} - \text{Nilai Minimal}) / (\text{Jumlah Kelas}) = (5 - 1) / 3 = 1,3$$

Dengan demikian intervalnya dijelaskan sebagai berikut:

1,00 - 2,29 = Rendah

2,30 - 3,59 = Sedang

3,60 - 5,00 = Tinggi

1. Statistik Deskriptif Variabel *Altruism*

Statistik deskriptif *altruism* akan menggambarkan penilaian *altruism* pada karyawan PLN Balikpapan. Tanggapan dari responden mengenai *altruism* pada karyawan PLN Balikpapan ditunjukkan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.2. Deskripsi Variabel *Altruism*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
AL1	<i>Caring</i>	0	11	12	49	28	100	3,94	Tinggi
AL2	<i>Helpful</i>	0	3	10	57	30	100	4,14	Tinggi
AL3	<i>Considerate of others</i>	0	6	5	60	29	100	4,12	Tinggi
AL4	<i>Feelings</i>	0	1	4	59	36	100	4,30	Tinggi

AL5	<i>Willing to make sacrific e</i>	0	21	27	37	15	100	3, 46	Sedang
Rata-rata total indikator								3, 99	Tinggi

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa rata-rata responden memberikan jawaban mereka tentang altruisme dengan skor tinggi, yaitu 3,99. Mayoritas responden bersikap optimis dan memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap indikator survei, sebagaimana ditunjukkan oleh fenomena ini. Sangat penting bagi karyawan untuk memprioritaskan indikator altruistik guna meningkatkan kinerja mereka, sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya tingkat reaksi.

2. Statistik Deskriptif Variabel *Affective Commitment*

Statistik deskriptif *affective commitment* akan menggambarkan penilaian *affective commitment* pada karyawan PLN Balikpapan. Tanggapan dari responden mengenai *affective commitment* pada karyawan PLN Balikpapan ditunjukkan pada tabel 4.3 sebagai berikut:

Tabel 4.3 Deskripsi Variabel *Affective Commitment*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
AC1	Emosional	0	14	27	38	21	100	3,66	Tinggi
AC2	Identifikasi	0	3	23	53	21	100	3,92	Tinggi
AC3	Keterlibatan karya wan dalam organisasional	0	10	19	47	24	100	3,85	Tinggi
Rata-rata total indikator								3,81	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel 4.3 menunjukkan bahwa responden umumnya menganggap jawaban mereka terkait komitmen afektif tinggi, dengan skor rata-rata 3,81. Dari sini dapat diambil kesimpulan bahwa sebagian besar responden mempunyai sikap yang baik dan pendapat tersebut mempunyai kaitan yang erat dengan indikator kuesioner. Sangat penting bagi karyawan untuk memprioritaskan indikator komitmen emosional guna meningkatkan kinerja mereka, sebagaimana ditunjukkan oleh tingginya tingkat respons.

3. Statistik Deskriptif Variabel *Job Satisfaction*

Statistik deskriptif *job satisfaction* akan menggambarkan penilaian *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan. Tanggapan dari responden mengenai *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan ditunjukkan pada tabel 4.2 sebagai berikut:

Tabel 4.4 Deskripsi Variabel *Job Satisfaction*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean	Kriteria
JS1	Perasaan senang terhadap pekerjaannya	0	3	14	50	33	100	4,13	Tinggi
JS2	Tercapainya tujuan perusahaan	0	1	10	53	36	100	4,24	Tinggi
JS3	Senang karena organisasi memfasilitasi pencapaiannya	0	2	11	48	39	100	4,24	Tinggi
Rata-rata total indikator								4,20	Tinggi

Sumber: Data primer diolah, 2025

Hasilnya ditunjukkan pada Tabel 4.4, yang menunjukkan skor rata-rata sebesar 4,20, yang menunjukkan bahwa mayoritas responden menilai tanggapan mereka tentang kepuasan kerja tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki persepsi yang baik terhadap indikator-indikator yang tercantum dalam kuesioner, terbukti dari jawaban-jawaban positif yang mereka berikan. Organisasi sebaiknya memprioritaskan metrik kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja mereka, mengingat tingginya tingkat respons.

4. Statistik Deskriptif Variabel *Employee Performance*

Statistik deskriptif *employee performance* akan menggambarkan penilaian *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan. Tanggapan dari responden mengenai *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan ditunjukkan pada tabel 4.5 sebagai berikut:

Tabel 4.5 Deskripsi Variabel *Employee Performance*

Kode	Indikator	STS	TS	CS	S	SS	Total	Mean
EP1	Jumlah Pekerjaan	0	0	4	63	33	100	4,29
EP2	Kualitas Pekerjaan	0	0	6	66	28	100	4,22
EP3	Ketepatan Waktu	0	0	5	64	31	100	4,26
EP4	Kehadiran	0	0	8	46	46	100	4,38
EP5	Kemampuan Kerjasama	0	0	5	58	37	100	4,32
Rata-rata total indikator								4,29

Sumber: Data primer diolah, 2025

Tabel 4.5 menunjukkan bahwa responden umumnya memiliki opini positif terhadap kinerja personel, dengan skor rata-rata 4,29. Dar

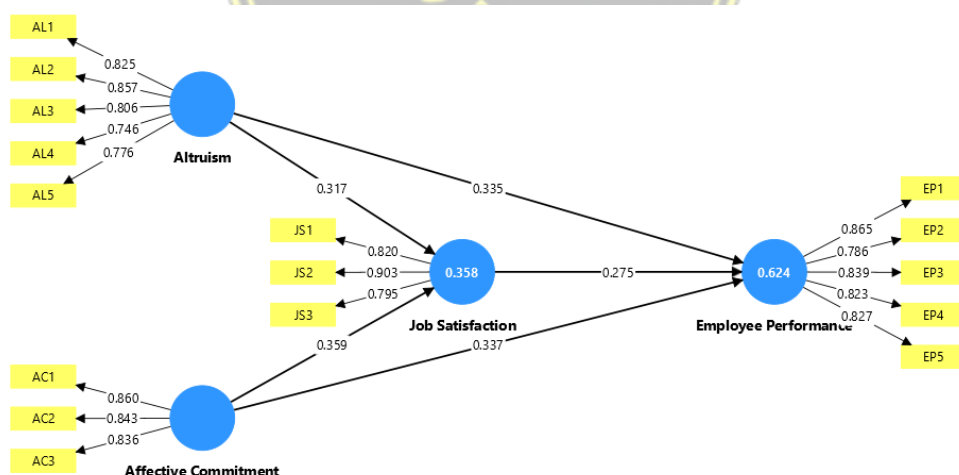
i sini, dapat disimpulkan bahwa mayoritas responden sepenuhnya setuju dengan pernyataan yang diajukan dalam jajak pendapat. Mengingat banyaknya tanggapan, tampaknya perusahaan perlu lebih menekankan EPI untuk meningkatkan efisiensi mereka.

4.2. Analisis *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM)

Penelitian ini menggunakan PLS-SEM, teknik pemrosesan data tiga langkah yang meliputi pengujian model eksternal, pengujian model internal, dan pengujian hipotesis, berdasarkan temuan.

4.2.1. Evaluasi Outer Model

Dalam model pengukuran—terkadang disebut model luar—hubungan antara variabel laten dan indikatornya dijelaskan. Penerapan uji validitas dan reliabilitas akan menjamin keakuratan model ini.



Gambar 4.1 Model Pengukuran (*Outer Model*) Pra Eliminasi

Berdasarkan gambar diatas, nilai *outer loading* untuk dapat memberikan pemahaman akan diuraikan dalam bentuk tabel sebagai berikut:

1. Uji *Convergent Validity*

Setiap item pertanyaan variabel akan diuji validitasnya. Uji validitas, termasuk validitas konvergen dan diskriminan, akan dilakukan pada berbagai tahap.

Tabel 4.6 Evaluasi *Outer Loading* Pra Eliminasi

Variabel	Indikator	Outer Loading
<i>Affective Commitment</i>	AC1	0,860
	AC2	0,843
	AC3	0,836
<i>Altruism</i>	AL1	0,825
	AL2	0,857
	AL3	0,806
	AL4	0,746
	AL5	0,776
<i>Employee Performance</i>	EP1	0,865
	EP2	0,786
	EP3	0,839
	EP4	0,823
	EP5	0,827
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,820
	JS2	0,903
	JS3	0,795

Sebagaimana terlihat dari data pada Tabel 4.6, sebagian besar indikator validitas masing-masing variabel dalam penelitian ini mempunyai nilai faktor muatan lebih besar dari 0,70 yang berarti indikator tersebut dapat diterima.

1. Uji Validitas

a. Validitas Konvergen

Nilai muatan luar digunakan sebagai metrik untuk memastikan validitas konvergen. Hubungan yang substansial dengan konstruk yang diukurnya dan membantu menjelaskan konstruk tersebut secara luas ditunjukkan oleh nilai muatan luar 0,7 atau lebih, sehingga menjadikannya indikator yang valid. Sebaliknya, suatu indikator harus dievaluasi untuk dihapus jika nilai muatan luarnya kurang dari 0,7, karena tidak valid dan menunjukkan hubungan yang lemah dengan konstruk tersebut. Hasilnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.7 Nilai *Outer Loading*

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	AC1	0,860	Valid
	AC2	0,843	Valid
	AC3	0,836	Valid
<i>Altruism</i>	AL1	0,825	Valid
	AL2	0,857	Valid
	AL3	0,806	Valid
	AL4	0,746	Valid
	AL5	0,776	Valid

<i>Employee Performance</i>	EP1	0,865	Valid
	EP2	0,786	Valid
	EP3	0,839	Valid
	EP4	0,823	Valid
	EP5	0,827	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	JS1	0,820	Valid
	JS2	0,903	Valid
	JS3	0,795	Valid

Kesimpulan penelitian ditunjukkan pada Tabel 4.7. Data in

i menunjukkan bahwa semua metrik yang mengevaluasi kualitas layanan elektronik, kualitas layanan, kepercayaan pelanggan, dan kepuasan pelanggan memiliki nilai muatan eksternal lebih dari 0,7. Terkait evaluasi variabel laten, penelitian ini menemukan bahwa semua indikator memiliki tingkat validitas yang tinggi.

b. Validitas Diskriminan

Konsep validitas diskriminan digunakan untuk menentukan seberapa berbeda suatu konstruk dari konstruk lainnya. Perhatikan nilai cross-loading, AVE (Average Variance Extracted), dan Kriteria Fornell-Larkel; ini adalah beberapa cara untuk menilai variabel diskriminan.

Tabel 4.8 Nilai *Cross Loading*

Indikator	<i>Affective Commitment</i>	<i>Altruism</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>
AC1	0.860	0.466	0.609	0.438
AC2	0.843	0.359	0.475	0.493
AC3	0.836	0.592	0.616	0.438
AL1	0.515	0.825	0.553	0.527

Indikator	<i>Affective Commitment</i>	<i>Altruism</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>
AL2	0.496	0.857	0.595	0.386
AL3	0.507	0.806	0.534	0.510
AL4	0.390	0.746	0.491	0.305
AL5	0.315	0.776	0.498	0.312
EP1	0.552	0.541	0.865	0.552
EP2	0.479	0.444	0.786	0.444
EP3	0.516	0.517	0.839	0.449
EP4	0.636	0.597	0.823	0.623
EP5	0.579	0.637	0.827	0.513
JS1	0.515	0.440	0.497	0.820
JS2	0.467	0.506	0.601	0.903
JS3	0.365	0.349	0.483	0.795

Terdapat hubungan yang lebih kuat antara indikator konstruk dan indikator lainnya, seperti yang terlihat pada Tabel 4.8. Dengan demikian, semua indikator telah lulus uji validitas diskriminannya. Validitas diskriminannya dapat ditemukan dengan dua cara: pertama, dengan melihat nilai cross-loading; kedua, dengan melihat nilai kriteria Fornell-Larckel.

Tabel 4.9 *Fornell Larckel Criterion*

	<i>Affective Commitment</i>	<i>Altruism</i>	<i>Employee Performance</i>	<i>Job Satisfaction</i>
<i>Affective Commitment</i>	0,846			
<i>Altruism</i>	0,563	0,803		
<i>Employee Performance</i>	0,673	0,668	0,829	
<i>Job Satisfaction</i>	0,538	0,519	0,630	0,841

Data yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 menunjukkan bahwa nilai pemuatan untuk setiap item indikator pada konstruksya sendiri

ri lebih besar daripada nilai yang terkait dengan pemuatan sila ng. Akibatnya, dapat dipastikan bahwa semua variabel laten atau konstruk memiliki tingkat validitas diskriminan yang tinggi, dan n blok indikator untuk konstruk tersebut berkinerja lebih baik daripada yang lain.

Tabel 4.10 *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	<i>Avarange Variance Extracted (AVE)</i>	<i>Sign of f</i>	Keterangan
<i>Affective Commitment</i>	0,716	0,5	Valid
<i>Altruism</i>	0,644	0,5	Valid
<i>Employee Performance</i>	0,687	0,5	Valid
<i>Job Satisfaction</i>	0,707	0,5	Valid

Tidak ada dimensi pada Tabel 4.8 dengan nilai AVE kurang dari 0,5; dimensi tersebut meliputi komitmen afektif, altruisme , kinerja karyawan, dan kepuasan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa model pengukuran valid dan reliabel.

2. Uji Reliabilitas

Alfa Cronbach dan dependabilitas komposit (CR) digunakan untuk menilai dependabilitas PLS. Dependabilitas komposit bertujuan untuk mengukur indikasi konsistensi internal suatu konstruk. Konsistensi internal yang baik ditunjukkan dengan skor CR di atas 0,7, yang berarti indikator-indikator konstruk secara konsisten menilai konstruk yang sama. Tujuan sekunder dari Cronbach Alpha adalah untuk menilai dependabilitas konsistensi internal.

Konsistensi internal yang sangat baik ditunjukkan oleh nilai CA lebih besar dari 0,9, yang menunjukkan dependabilitas yang sangat tinggi. Reliabilitas dikatakan baik ketika nilai CA berada di antara 0,8 dan 0,9. Penelitian seringkali menganggap nilai CA antara 0,7 dan 0,8 sebagai tingkat terendah yang dapat diterima, yang menunjukkan dependabilitas yang wajar. Temuan uji reliabilitas penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.11 *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*

Variabel	<i>Composite Reliability</i>	<i>Sign off</i>	Kesimpulan
<i>Affective Commitment</i>	0,883	0,7	Reliabel
<i>Altruism</i>	0,900	0,7	Reliabel
<i>Employee Performance</i>	0,916	0,7	Reliabel
<i>Job Satisfaction</i>	0,878	0,7	Reliabel

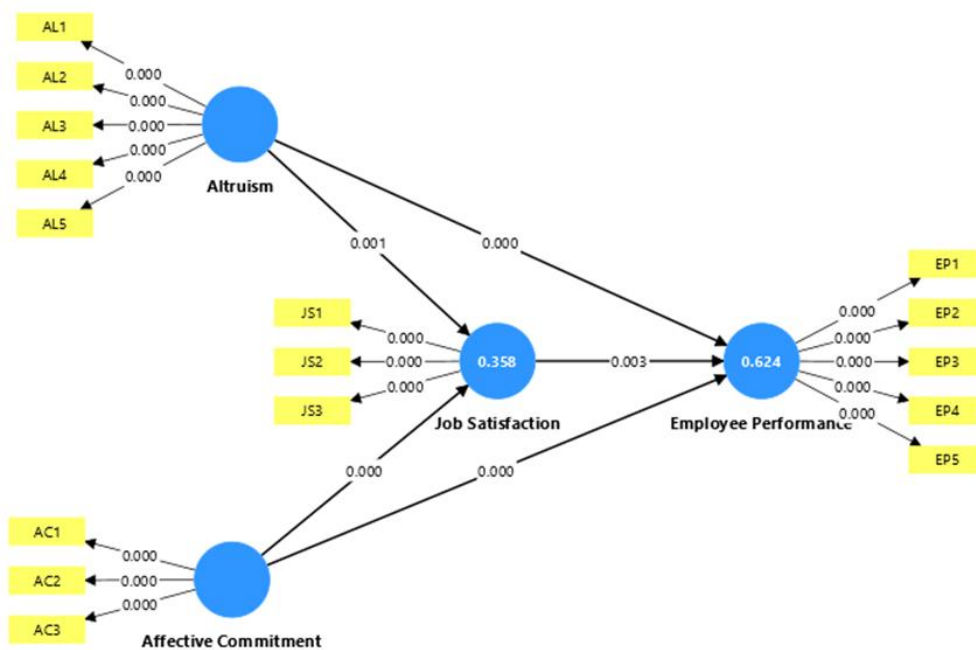
Analisis reliabilitas menunjukkan bahwa model studi ini cukup konsisten. Statistik seperti Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR) memberikan kepercayaan pada penemuan ini. Dengan nilai CR > 0,7 untuk semua variabel laten, konstruk model tersebut sangat reliabel. Artinya, hasil pengukuran setiap variabel secara andal mencerminkan konstruk yang diinginkan. Dengan nilai CA 0,8, indikator komitmen afektif (0,883), altruisme

e (0,900), kinerja karyawan (0,916), dan kepuasan kerja (0,878)

sangat reliabel dalam mengukur konsep tersebut.

4.2.2. Evaluasi *Inner Model*

Setelah menemukan bahwa semua konstruk dalam model luar memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas, kami beralih ke model struktural, yang juga dikenal sebagai model dalam, dan memperoleh hasil berikut:



Gambar 4.2. Full Model Struktural *Partial Least Square* (*Inner Model*)

Berdasarkan gambar diatas, dapat dijelaskan mengenai hasil uji *goodness of fit*, R-square (R^2), dan f-square (F^2).

1. Uji Kebaikan Model (Model Fit)

Hasil dari evaluasi kesesuaian model penelitian menggunakan SRMR, d_ULS, d_G, Chi square, dan NFI adalah sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Uji *Goodness of Fit Model*

Struktural Model	Cut-Off Value	Estimated	Keterangan
SRMR	< 0,10	0,083	Fit
d_ULS	> 0,05	0,932	Fit
d_G	> 0,05	0,448	Fit
Chi-square	$> X^2_{tabel}$ (df = 96; $X^2_{tabel} = 119,871$)	252,281	Fit
NFI	Mendekati 1	0,752	Fit

Berdasarkan hasil studi, model yang dievaluasi menunjukkan kinerja yang baik dalam hal kesesuaian data. Model yang dihasilkan memberikan deskripsi akurat tentang korelasi yang ada antar variabel dalam data, yang menunjukkan bahwa model tersebut merupakan model yang sesuai.

2. *R-square*

Evaluasi model struktural dilakukan dengan menggunakan nilai R-kuadrat dari konstruk dependen. Untuk menentukan sejauh mana faktor eksternal berpengaruh dan variabel endogen mana yang paling berpengaruh, nilai R^2 dapat digunakan.

Tabel 4.13 Nilai *R-Square*

Variabel	<i>R-Squares</i>	<i>R-Squares adjusted</i>
<i>Employee Performance</i>	0,624	0,612
<i>Job Satisfaction</i>	0,358	0,345

Tabel 4.12 menunjukkan bahwa nilai r -kuadrat terkoreksi untuk variabel kepuasan pelanggan adalah 0,612. Hal ini menunjukkan bahwa kebahagiaan kerja, komitmen emosional, dan altruisme menyumbang 61,2% varians kinerja karyawan, sementara faktor-faktor lain menyumbang 38,8% sisanya. Altruisme dan komitmen emosional menjelaskan 34,5% varians kepuasan kerja (nilai r -kuadrat terkoreksi: 0,345), sementara faktor-faktor lain yang belum diteliti menyumbang 65,5% sisanya.

3. *F-square*

Menurut Setiawan (2023), terdapat tiga kategori kriteria nilai F^2 : kecil/buruk (0,02), sedang/cukup (0,15), dan besar/baik (0,35). Berikut adalah hasil uji F -kuadrat penelitian ini:

Tabel 4.14 Nilai *F-Square*

Hubungan Variabel	<i>f-Squares</i>	Pengaruh substantif
<i>Affective Commitment</i> → <i>Employee Performance</i>	0,181	Sedang
<i>Altruism</i> → <i>Employee Performance</i>	0,184	Sedang
<i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Performance</i>	0,129	Kecil
<i>Affective Commitment</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,137	Kecil
<i>Altruism</i> → <i>Job Satisfaction</i>	0,107	Kecil

Berdasarkan tabel diatas, dapat dilihat hubungan variabel yang memiliki pengaruh substantif sedang terjadi pada variabel *affective commitment* terhadap *employee performance* (0,181) dan *a*

ltruism terhadap *employee performance* (0,184). Hubungan variabel 1 yang memiliki pengaruh substantif kecil terjadi pada variabel *job satisfaction* terhadap *employee performance* (0,129), *affective commitment* terhadap *job satisfaction* (0,137), dan *altruism* terhadap *job satisfaction* (0,107).

4.2.3. Pengujian Hipotesis

Memvalidasi atau menyangkal asumsi awal peneliti tentang hubungan antar variabel merupakan tujuan pengujian hipotesis dalam konteks ini. Hal ini merupakan bagian penting dari penelitian kuantitatif agar hasilnya bukan sekadar kebetulan, melainkan mewakili hubungan yang sebenarnya dalam populasi yang diteliti.

1. Uji Hipotesis Pengaruh Langsung (*Path Coefficient*)

Koefisien jalur antar variabel laten perlu diuji hipotesisnya dengan membandingkan nilai-p dengan statistik-t ($>1,96$) atau alfa (0,05) untuk mengungkap hubungan struktural antar variabel.

Dengan menggunakan prosedur bootstrapping, nilai-p dan statistik-t dapat diekstraksi dari keluaran SmartPLS.

Tabel 4.15. *Path Coefficient* (Pengaruh Langsung)

Hipotesis		<i>Original sample (O)</i>	<i>Sample mean (M)</i>	<i>Standard deviation (STDEV)</i>	<i>T statistics (/O/STDEV/)</i>	<i>P values</i>	Ket.
H4	<i>Affective Commitment -> Empl</i>	0,337	0,333	0,086	3,906	0,000	Positif Signifikan

	<i>oyee Performan ce</i>						
H2	<i>Affective Comm itment -> Job Satisfaction</i>	0,359	0,358	0,099	3,637	0,000	Positif S ignifikan
H3	<i>Altruism -> Em ployee Perform ance</i>	0,335	0,338	0,083	4,024	0,000	Positif S ignifikan
H1	<i>Altruism -> Jo b Satisfaction</i>	0,317	0,324	0,094	3,379	0,001	Positif S ignifikan
H5	<i>Job Satisfacti on -> Employee Performance</i>	0,275	0,277	0,092	2,975	0,003	Positif S ignifikan

Berikut ini adalah penjelasan dari masing-masing dari lima

hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, seperti terlihat p
ada tabel 4.15:

a. Pengaruh *Altruism* terhadap *Job Satisfaction*

Uji altruisme terhadap kepuasan kerja menghasilkan temuan ya
ng signifikan secara statistik (nilai $T_{3,379} >$ nilai t tabel
 $= 1,96$ dengan nilai $p = 0,001$). Berdasarkan sudut pandang ini, t
erdapat korelasi yang kuat antara sikap tidak mementingkan di
ri sendiri dan menikmati pekerjaan. Peningkatan komitmen emos
ional dapat meningkatkan kinerja karyawan di PLN Balikpapan, k
arena uji ini berhasil membuktikan hipotesis pertama bahwa al
truisme memiliki pengaruh yang baik dan substansial terhadap k
epuasan kerja. Kesimpulan ini dapat diterima.

b. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Job Satisfaction*

Temuan uji komitmen emosional terhadap kepuasan kerja signifikan secara statistik (nilai $T = 3,637 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$, $p = 0,000$). Alur pemikiran ini menunjukkan adanya hubungan timbal balik yang kuat antara investasi emosional dan kinerja kerja. Hasil ini memperkuat hipotesis kedua, yang menyatakan bahwa investasi emosional dalam pekerjaan seseorang secara signifikan meningkatkan kebahagiaan di tempat kerja. Dengan demikian, masuk akal untuk berasumsi bahwa staf PLN Balikpapan dapat merasakan kepuasan kerja yang lebih tinggi dengan meningkatkan investasi emosional mereka terhadap organisasi.

c. Pengaruh *Altruism* terhadap *Employee Performance*

Nilai T statistik sebesar $4,024 > \text{nilai } t \text{ tabel} = 1,96$ dengan nilai $p = 0,000$ diperoleh dari hasil uji altruisme terhadap kinerja karyawan. Salah satu kemungkinan interpretasi dari penjelasan ini adalah adanya korelasi yang kuat antara tingkat welas asih karyawan dan produktivitas kerja mereka. Temuan ini memberikan kepercayaan pada hipotesis ketiga, yang menyatakan bahwa altruisme secara signifikan dan positif memengaruhi kinerja karyawan. Ini berarti bahwa karyawan PLN Balikpapan dapat memperoleh manfaat dari peningkatan altruisme, karena kinerja mereka akan meningkat..

d. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Performance*

Sebagai konsekuensi dari investigasi dampak pengujian komitmen emosional terhadap produktivitas tempat kerja, nilai p ditemukan sebesar 0,000, dan T -statistik ditemukan sebesar 3,906, yang lebih besar daripada nilai t -tabel sebesar 1,96. Gagasan ini menunjukkan adanya hubungan yang signifikan antara komitmen emosional dan kinerja karyawan. Hipotesis keempat, yang menyatakan bahwa komitmen emosional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, didukung oleh temuan yang telah kami peroleh. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa peningkatan tingkat altruisme di kalangan pekerja PLN Balikpapan dapat meningkatkan kepuasan kerja.

e. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Secara statistik, nilai T sebesar 2,975 lebih besar daripada nilai T tabel sebesar 1,96, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak yang substansial terhadap kinerja karyawan ($p = 0,003$). Hal ini ditunjukkan oleh nilai T yang signifikan. Menurut teori ini, tingkat kepuasan kerja seseorang memiliki hubungan yang signifikan dengan tingkat produktivitasnya. Hasil penelitian ini mendukung hipotesis kelima, yang menyatakan bahwa karyawan yang puas cenderung lebih produktif. T

teori ini didukung oleh temuan penelitian. Moral karyawan di P
LN Balikpapan berkorelasi langsung dengan produktivitas kerja
mereka.

2. *Indirect Effect*

Pengujian model struktural mengikuti pengujian model pengujian. Untuk menerima atau menolak hipotesis, pengujian hipotesis menggunakan dua kriteria. Kriteria pertama, suatu hipotesis dianggap dapat diterima jika nilai kritis (T-statistik) melebihi t-tabel (1,96). Persyaratan tambahan adalah nilai-p harus lebih rendah dari 0,05.

Tabel 4.16 *Indirect Effect*

Hubungan Variabel	Original sample (0)	T-statistic	P Value	Kesimpulan
<i>Affective Commitment</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Performance</i>	0,099	2,132	0,033	Mampu Memediasi
<i>Altruism</i> → <i>Job Satisfaction</i> → <i>Employee Performance</i>	0,087	2,080	0,038	Mampu Memediasi

Berdasarkan sajian data pada tabel di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Uji koefisien parametrik yang mengeksplorasi hubungan antara komitmen emosional dan kinerja karyawan melalui media kepuasan kerja menghasilkan nilai-t sebesar 2,132 dan nilai-p sebesar 0,033. Nilai-nilai ini dapat diartikan sebagai indikasi signifikansi hubungan tersebut. Nilai koefisiennya adalah 0,099, sebagaimana dinyatakan. Berdasarkan ambang batas signifikansi (α) sebesar 0,05, terlihat bahwa nilai-t yang diestimasi ($2,132 > 1,96$) dan nilai-p ($0,033 < 0,05$) keduanya lebih tinggi daripada nilai ambang batas tersebut. Asumsi bahwa kepuasan kerja memengaruhi komitmen emosional di tempat kerja diperkuat oleh fakta bahwa nilai-p yang kurang dari 0,05 menyiratkan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen emosional dan kinerja di tempat kerja, atau sebaliknya.
- b. Berdasarkan uji koefisien parameter antara altruisme dan kinerja karyawan yang dimediasi oleh kepuasan kerja, nilai-t yang diestimasi adalah 2,080, dan nilai-p adalah 0,038. Kedua nilai ini merupakan jumlah yang signifikan. Nilai

i koefisien adalah 0,087, sebagaimana dinyatakan. Nilai-t yang dihitung adalah 2,080, yang lebih dari 1,96. Angka ini lebih tinggi dari nilai t-tabel pada tingkat signifikansi (α) sebesar 0,05. Selain itu, nilai-p lebih rendah dari 0,05, dengan 0,038 kurang dari ambang batas tersebut. Karena nilai-p kurang dari 0,05, kita dapat menyatakan bahwa kepuasan kerja bertindak sebagai mediator dalam hubungan antara altruisme dan kinerja karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja memiliki efek pada kinerja karyawan melalui media altruisme.

3. Perbandingan Hasil Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Menurut Haryono (2017), suatu variabel dianggap tidak memediasi maupun mengintervensi dalam penelitian ini jika efek langsungnya lebih besar daripada efek tidak langsungnya. Berikut perbandingan hasil dari kedua jenis efek tersebut:

- a. Koefisien regresi pengaruh langsung *altruism* terhadap *employee performance* sebesar 0,335 dan koefisien regresi pengaruh tidak langsung *altruism* dengan *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction* menunjukkan nilai koefisien sebesar 0,087. Hasilnya menunjukkan bahwa amal memiliki dampak yang 1

lebih kuat terhadap kinerja secara langsung daripada melalui kepuasan kerja, yang merupakan perantara di antara keduanya. Meskipun demikian, jelas bahwa kepuasan terhadap pekerjaan seseorang tidak memainkan peran mediasi antara altruisme dan produktivitas.

- b. Komitmen afektif memiliki nilai prediktif langsung sebesar 0,337 terhadap kinerja karyawan, sedangkan altruisme memiliki nilai prediktif tidak langsung sebesar 0,097 terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. b. Nilai prediktif langsung: 0,337. Hal ini menunjukkan bahwa komitmen emosional memiliki dampak yang lebih langsung dan substansial terhadap kinerja dibandingkan kepuasan kerja, yang bertindak sebagai mediator antara komitmen emosional dan kinerja dalam kaitannya dengan kepuasan kerja. Akibatnya, kebahagiaan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen emosional dan kinerja di tempat kerja.

4.3. Pembahasan

1. Pengaruh *Altruism* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut temuan tersebut, terdapat korelasi yang kuat antara sikap tidak mementingkan diri sendiri dan kebahagiaan dalam pekerjaan. Hal ini membuktikan bahwa tingkat kemurahan hati suatu pe-

rusahaan sangat mempengaruhi kepuasan para pekerjanya. Sehingga tinggi rendahnya *altruism* menjadi penyebab naik atau turunnya *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan.

Hasil ini diperkuat oleh penelitian sebelumnya yang menemukan bahwa nilai-nilai altruistik memengaruhi kepuasan kerja secara langsung dan positif (Song dkk., 2020). Kepuasan kerja yang bersumber dari altruisme dirasakan sebagai perasaan menyenangkan sekaligus kenikmatan karena terpenuhinya kebutuhan orang lain, yaitu rekan kerja dan atasan. Hasil lain menemukan bahwa tidak hanya perilaku altruistik yang berasal dari dalam diri pekerja saja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja, perilaku altruistik dari atasan juga dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Al-Asadi dkk., 2019).

Pengaruh altruisme terhadap kepuasan kerja didukung oleh teori penentuan nasib sendiri. Berdasarkan gagasan ini, diyakini bahwa setiap pekerja memiliki tiga kebutuhan psikologis fundamental: kompetensi, otonomi, dan keterkaitan. Jika kebutuhan-kebutuhan ini terpenuhi, hal ini akan menghasilkan peningkatan motivasi otonom, kesehatan, dan kinerja berkualitas tinggi. Perasaan terhubung antar karyawan menyebabkan karyawan bersedia saling memban

tu dan merasa lebih puas dengan pekerjaan mereka (Muchtadin, 2024).

Menurut pandangan intensionalisme, altruisme mengacu pada alasan suatu perilaku dilakukan dan altruisme berusaha untuk mengejar tujuan akhir, yaitu meningkatkan kesejahteraan orang lain (Pfattheicher dkk., 2022). Artinya, peningkatan kesejahteraan orang lain dapat menghasilkan kepuasan bagi seseorang dalam aspek-aspek tertentu pekerjaan. Menurut perspektif konsekuensialis, altruisme mengacu pada perilaku yang merugikan pelaku tetapi memberikan manfaat bagi penerimanya dan perilaku altruistik tersebut membutuhkan biaya (Pfattheicher dkk., 2022). Artinya, meskipun harus menanggung kerugian, ketika seorang pekerja mampu memberikan manfaat kepada orang lain, hal tersebut dapat menciptakan kepuasan bagi pekerja tersebut (Song dkk., 2020). Altruisme mencerminkan lebih dari sekadar menguntungkan orang lain dan mengabaikan keuntungan pribadi. Altruisme mencerminkan ekspektasi dan prinsip-prinsip panduan masyarakat tentang bagaimana berperilaku dalam masyarakat di mana seseorang tidak mengambil keuntungan pribadi demi keuntungan kolektif (Pfattheicher dkk., 2022).

Novitasari, Asbari, dan Purwanto (2022) menunjukkan bahwa altruisme OCB secara signifikan memengaruhi kepuasan kerja; hasil

studi ini menguatkan temuan tersebut. Berdasarkan temuan penelitian ini (Pandia dkk., 2024), altruisme OCB memiliki dampak yang besar dan positif terhadap kepuasan kerja. Ramdhan dkk. (2021) menunjukkan bahwa altruisme OCB memiliki pengaruh yang cukup besar terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan temuan penelitian yang dilakukan oleh Casu dkk. (2021), altruisme OCB berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan. Berdasarkan temuan studi yang dilakukan oleh Al-Ahmadi dan Mahran (2022), altruisme OCB memiliki korelasi positif dengan kepuasan kerja.

2. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Job Satisfaction*

Hasilnya menunjukkan bahwa ketika orang merasa terlibat secara emosional dengan pekerjaannya, mereka cenderung merasa puas dengan pekerjaan mereka secara keseluruhan. Tingkat komitmen emosional yang lebih tinggi di tempat kerja berdampak signifikan terhadap kebahagiaan pekerja di tempat kerja. Sehingga tinggi rendahnya *affective commitment* menjadi penyebab naik atau turunnya *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan.

Pentingnya komitmen afektif terhadap kepuasan kerja berasal dari fakta bahwa hal itu meningkatkan motivasi karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan kesejahteraan keseluruhan dalam pekerjaan. Di sisi lain, ketika karyawan tidak mera

sa terlibat secara emosional dalam pekerjaan mereka, mereka mungkin mengalami kelelahan dan akhirnya kurang puas dengan kepuasan kerja mereka. Komitmen emosional yang positif dan harmonis meningkatkan moral dan produktivitas di tempat kerja (Tirza & Prayekti, 2022).

Moral karyawan terhadap pekerjaan dapat dipengaruhi oleh investasi emosional mereka di perusahaan (Yuwono dkk., 2020). Anggota staf yang sangat peduli dengan pekerjaan mereka cenderung berinvestasi di perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan lebih berinvestasi dalam pekerjaan mereka dan perusahaan secara keseluruhan ketika mereka terlibat dalam komitmen afektif, yang mendorong nilai-nilai baik terhadap pekerjaan dan memengaruhi kepuasan kerja. Menurut Aulia dan Setyaningrum (2023), komitmen emosional, identifikasi, dan partisipasi karyawan merupakan tiga karakteristik utama komitmen afektif.

Hasil penelitian ini didukung oleh Aulia dan Setyaningrum (2023), yang juga menemukan korelasi positif dan signifikan secara statistik antara komitmen emosional dan kepuasan kerja. Hal ini mengonfirmasi hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa investasi emosional merupakan faktor penting dalam kebahagiaan kerja. Keberhasilan organisasi didorong oleh keterikatan emosi

onal karyawan, yang membuat mereka merasa bahwa perusahaan merupakan perpanjangan dari diri mereka sendiri dan sesuatu yang sangat mereka pedulikan (Tirza & Prayekti, 2022).

3. Pengaruh *Altruism* terhadap *Employee Performance*

Korelasi antara kegiatan amal dan produktivitas di tempat kerja signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh tingkat altruisme yang ada di antara para karyawannya. Sehingga tinggi rendahnya *altruism* menjadi penyebab naik atau turunnya *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan. Sebaliknya, ketika orang bertindak tanpa pamrih dan dengan sukarela membantu orang lain, interaksi di antara mereka pun berkembang pesat. Pengambilan risiko yang lebih besar dalam berbagai kegiatan, termasuk kapasitas belajar, dan pengambilan keputusan yang lebih kolaboratif adalah dua hasil yang membantu bisnis. Perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) mencakup altruisme sebagai tipologi, yang menggambarkan serangkaian tindakan sukarela yang dilakukan oleh pekerja yang melampaui persyaratan tetap dan wajib dari posisi mereka, tetapi tidak mendapatkan kompensasi apa pun dari perusahaan. Pada gilirannya, perilaku membantu ini mendorong komunikasi, partisipasi, dan pembelajaran

ran yang dapat membantu meningkatkan fungsi perusahaan (Guinot dkk., 2016).

Lebih lanjut, bukti empiris mendukung bahwa membantu atau bekerja sama dengan orang lain dapat meningkatkan pertukaran informasi dan dialog (Guinot dkk., 2016). Ketika tingkat komunikasi dan informasi bersama yang tinggi terdapat dalam organisasi, para anggotanya mungkin lebih siap untuk mengambil keputusan, serta menerima tanggung jawab dan risiko, yang dapat meningkatkan fungsi organisasi. Informasi yang dibagikan secara spontan, alih-alih dimonopoli, justru mendorong efisiensi, produktivitas, transparansi, dan dengan demikian kepercayaan. Kerja sama, yang dimungkinkan oleh tindakan tanpa pamrih, meningkatkan produktivitas dan efisiensi. Selain itu, diyakini bahwa karyawan merasakan emosi didukung, diperhatikan, dan dihargai saat menghadapi situasi sulit jika mereka bekerja dalam suasana altruistik. Ketika pekerja menjadi bagian dari lingkungan kerja yang suportif, mereka cenderung lebih berdedikasi pada pekerjaan mereka dan terbuka untuk berbagi apa yang telah mereka pelajari, yang keduanya dapat meningkatkan produktivitas (Ko dkk., 2021).

Temuan studi ini menguatkan temuan Barghouti, Guinot, dan Chahiva (2023), yang menemukan bahwa suasana berbasis altruisme, ya

ng dipupuk oleh karyawan yang welas asih, meningkatkan ketahanan organisasi dan, pada gilirannya, kesuksesan perusahaan. Studi ini menambah pengetahuan yang ada di bidang psikologi organisasi dengan menguraikan banyak keuntungan dari menumbuhkan welas asih dan altruisme di tempat kerja. Studi ini memaparkan dampak welas asih dan altruisme terhadap bisnis dan menunjukkan bagaimana berbagai faktor organisasi dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, belum ada penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berbasis altruisme meningkatkan ketahanan organisasi; studi ini adalah yang pertama menunjukkan hal tersebut. Dengan ketahanan organisasi yang tepat, sebuah bisnis dapat mengubah tantangan yang dapat membahayakan keberadaannya menjadi peluang untuk berkembang.

4. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Performance*

Menurut penelitian, komitmen afektif dan kinerja di tempat kerja memiliki hubungan yang signifikan. Kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen emosional di perusahaan. Sehingga tinggi rendahnya *affective commitment* menjadi penyebab naik atau turunnya *employee performance* pada karyawan PLN Balikpapan. Komitmen afektif di tempat kerja berkaitan dengan rasa memiliki dan investasi pribadi karyawan di tempat kerja mereka. Karyawan

yang memiliki tingkat komitmen emosional yang tinggi akan bertahan di perusahaan dalam jangka panjang.

Pekerja yang berkomitmen secara afektif meningkatkan produktivitas dan kualitas, yang pada gilirannya membantu perusahaan mencapai tujuannya. Karena komitmen afektif dapat memenuhi kebutuhan psikologis fundamental dan menciptakan rasa bahagia, karyawan yang memiliki tingkat komitmen tinggi lebih mungkin mengalami kesejahteraan psikologis dibandingkan mereka yang memiliki tingkat komitmen rendah. Ketika pekerja sangat mengidentifikasi diri dengan prinsip-prinsip organisasi yang ditetapkan, kita mengatakan bahwa komitmen emosional mereka tinggi. Karena banyak keunggulannya, OCB juga penting bagi karyawan perusahaan. Menurut Ardi (2023), organisasi yang memiliki karyawan dengan OCB tinggi cenderung memiliki pekerja yang sangat berdedikasi dan produktif, yang baik untuk semua yang terlibat.

Menurut penelitian Sabir (2022), produktivitas karyawan meningkat drastis ketika mereka memiliki investasi emosional dalam pekerjaan mereka. Umar dan Norawati (2022) menemukan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan sangat memengaruhi efektivitas mereka dalam bekerja. Arifin dan Darmawan (2021) menemukan bahwa tingkat komitmen organisasi karyawan sangat memengaruhi efektivitas

tas mereka dalam bekerja. Tan, Quan, dan Tung (2021) menemukan bahwa tingkat komitmen organisasional karyawan memengaruhi efektivitas kerja mereka. Menurut studi yang dilakukan oleh Silva, Moreira, dan Mota (2023), kinerja karyawan sepenuhnya dipengaruhi oleh tingkat komitmen organisasional mereka.

5. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Menurut hasil uji coba, kebahagiaan kerja dan kinerja saling memengaruhi secara signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa dampak positif terhadap kinerja instansi merupakan hasil langsung dari pekerja yang lebih bahagia. Kebahagiaan pekerja terhadap pekerjaannya kemungkinan besar memengaruhi kinerja PLN Balikpapan. Kebahagiaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya menunjukkan bagaimana perasaannya terhadap lingkungan kerja. Karyawan cenderung memberikan upaya terbaiknya ketika mereka bahagia dan puas dengan pekerjaannya (Kristanto dan Tajib, 2023).

Menurut Umam dan Setiawan (2019), ketika pekerja bahagia dengan pekerjaannya, mereka cenderung memberikan upaya ekstra. Pentingnya pengakuan atas prestasi karyawan perlu tercermin dalam program insentif di setiap perusahaan. Dengan demikian, mereka dapat mempertahankan kepuasan kerja. Jika Anda ingin karyawan Anda bahagia dengan pekerjaannya dan berkontribusi pada kesuksesan bi

snis Anda, Anda perlu memperlakukan mereka dengan hormat dan memberikan insentif agar mereka tetap termotivasi. Organisasi harus memprioritaskan kebahagiaan karyawan terhadap pekerjaannya karena sumber daya manusia sangat berharga (Badrianto dan Astuti, 2023).

Sunarto dan Ellesia (2022) menemukan bahwa pekerja yang puas lebih produktif, dan hasil kami mendukung temuan mereka. Seperti yang ditunjukkan oleh Alrazehi dkk. (2021), kepuasan kerja merupakan komponen kunci efektivitas organisasi. Kinerja karyawan terdampak positif dan signifikan, menurut Majid dkk. (2021). Antara kepuasan kerja dan kinerja, Katebi (2022) menemukan korelasi yang agak menguntungkan dan signifikan secara statistik. Menurut Mustofa dkk. (2021), terdapat hubungan positif dan signifikan secara statistik antara kebahagiaan di tempat kerja dan produktivitas. Penelitian Alsafadi dan Altahat (2021) menunjukkan bahwa kebahagiaan pekerja di tempat kerja merupakan faktor kunci dalam metrik kinerja SDM. Menurut Suhartono dkk. (2023), terdapat korelasi positif antara kepuasan dalam pekerjaan seseorang dan hasil di tempat kerja. Produktivitas pekerja terdampak positif dan signifikan oleh kepuasan kerja, menurut penelitian oleh Hasibuan dk

k. (2024). Menurut penelitian oleh Perkasa dkk. (2023), pekerja yang puas adalah pekerja yang lebih produktif.

6. Pengaruh *Altruism* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction*

Menurut penelitian ini, korelasi antara altruisme dan kinerja mungkin dimoderasi oleh tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan terhadap kehidupan kerja memoderasi hubungan antara tindakan kebaikan karyawan dan produktivitas mereka. Sebagai mediator antara altruisme dan kebahagiaan kerja, kebaikan memengaruhi kinerja dalam dua cara: langsung dan tidak langsung. Pekerja yang bahagia dan berkomitmen untuk membantu orang lain cenderung memberikan segalanya dalam pekerjaan (Kurnianto & Kharisudin, 2022).

Salah satu aspek perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) adalah altruisme, yang didefinisikan sebagai membantu rekan kerja secara sukarela tanpa mengharapkan imbalan apa pun. Lingkungan yang harmonis, suportif, dan kooperatif merupakan hasil dari perilaku ini. Ketika pekerja berada dalam suasana yang mendukung kesejahteraan mereka, mereka cenderung lebih menikmati datang bekerja setiap hari. Kesukarelaan membuat pekerja lebih bahagia, yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja mereka. Keadaan emosional yang baik yang dikenal sebagai kepuasan kerja berkembang

ketika harapan karyawan dan realitas pekerjaan mereka selaras. Pekerja yang menyukai pekerjaannya cenderung bekerja lebih keras dan melampaui tugas ketika diberi tugas yang menantang. Produktivitas tenaga kerja dipengaruhi secara positif oleh hal ini. Namun, tindakan tanpa pamrih juga dapat memengaruhi produktivitas. Ketika para pekerja bersemangat untuk saling membantu, koordinasi akan meningkat, penyelesaian pekerjaan akan lebih cepat, dan hambatan pun dihilangkan. Dengan demikian, *altruism* berpotensi meningkatkan kinerja baik secara individu maupun dalam konteks tim.

Namun, dampak kemurahan hati terhadap produktivitas juga bersifat tidak langsung. Ketika kemurahan hati menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar, kemurahan hati dapat memengaruhi kinerja karyawan. Ketika orang mengutamakan orang lain daripada diri sendiri, suasana kerja yang menyenangkan tercipta. Hal ini pada gilirannya membuat mereka lebih bahagia dalam bekerja. Setelah merasakan tingkat kepuasan ini, para pekerja termotivasi untuk bekerja dengan potensi tertinggi mereka, yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas. Pengalaman kerja yang positif memoderasi korelasi antara kemurahan hati dan kinerja karyawan. Kepuasan kerja memediasi hubungan antara altruisme dan kinerja karyawan, yang memiliki manfaat langsung maupun tidak langsung. Menurut p

enelitian Inkiriwang dan Wijayadne (2023), pekerja yang puas cenderung lebih produktif. perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) memiliki dampak yang lebih kecil terhadap kinerja mereka.

7. Pengaruh *Affective Commitment* terhadap *Employee Performance* yang Dimediasi oleh *Job Satisfaction*

Hasilnya menunjukkan bahwa komitmen emosional dan kinerja dimoderasi oleh kepuasan kerja. Kepuasan terhadap pekerjaan seseorang memediasi hubungan antara investasi pribadi dan produktivitas di tempat kerja.. Karyawan yang berjiwa besar cenderung lebih bahagia dalam bekerja dan sebagai hasilnya, lebih produktif.

Hubungan antara *affective commitment* dan *employee performance* tidak hanya bersifat langsung, tetapi juga melalui *job satisfaction*. Dengan kata lain, *affective commitment* dapat meningkatkan kepuasan kerja, yang kemudian mendorong peningkatan kinerja karyawan. Hubungan ini kemudian dimoderasi oleh tingkat kepuasan kerja individu. Sejauh mana seseorang menikmati pekerjaannya merupakan salah satu cara tidak langsung di mana komitmen afektif meningkatkan produktivitas. Karyawan yang mencurahkan banyak semangat dalam pekerjaan mereka lebih bahagia, yang pada akhirnya meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, investasi emosional diperlukan untuk mempertahankan tingkat kinerja di tempat kerja.

Menurut Safa'Atturrizky (2024), pekerja yang menunjukkan tanda-tanda ingin bertahan lebih cenderung bahagia dengan peran mereka dan memberikan segalanya dalam pekerjaan. Penelitian oleh Sudrajat dan Hartono (2022) menguatkan temuan ini, menunjukkan bahwa komitmen emosional memiliki pengaruh yang substansial terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Selain itu, menurut Wahyudi dkk. (2022), komitmen emosional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja melalui kepuasan kerja seseorang.



BAB V

PENUTUP

e.1. Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka dapat diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. *Altruism* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *job satisfaction*, maka semakin tinggi *altruism* dapat memberikan pengaruh terhadap *job satisfaction* pada karyawan PLN Balikpapan.
2. Komitmen afektif berdampak signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Pekerja di PLN Balikpapan dapat menemukan kepuasan yang lebih besar dalam kehidupan kerja mereka jika mereka memiliki komitmen emosional yang lebih tinggi.
3. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh altruisme. Kinerja karyawan di PLN Balikpapan dapat sangat dipengaruhi oleh tingkat welas asih mereka.
4. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh komitmen afektif. Kinerja karyawan di PLN Balikpapan dapat sangat dipengaruhi oleh tingkat komitmen emosional mereka.
5. Kinerja karyawan dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh kepuasan kerja. Ketika pekerja di PLN Balikpapan bahagia dengan pekerjaan mereka, hal itu akan terlihat dalam pekerjaan mereka..

6. *Altruism* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.
7. *Affective commitment* berpengaruh terhadap *employee performance* yang dimediasi oleh *job satisfaction*.

e.2. Implikasi Manajerial

Berikut ini adalah beberapa implikasi manajemen dari penelitian ini yang dapat dilaksanakan oleh PLN Balikpapan:

1. *Affective Commitment*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mean* terendah pada variabel *affective commitment* terletak pada indikator emosional memperoleh nilai rata-rata 3,66, sehingga perusahaan PLN Balikpapan dapat mengelola komitmen emosional karyawan PLN, perusahaan dapat fokus pada beberapa aspek utama seperti: membangun lingkungan kerja yang positif, adanya kerjasama tim, saling menghargai, dan dukungan antar karyawan, melibatkan karyawan di luar pekerjaan, seperti kegiatan sosial atau olahraga, untuk mempererat hubungan antar mereka. Selain itu, dengan memberikan peluang pengembangan diri, memberikan pengakuan dan apresiasi atas kinerja, serta membangun komunikasi yang efektif, memberikan pelatihan yang relevan dengan pekerjaan dan minat karyawan untuk meningkatkan kompete

nsi dan rasa percaya diri karyawan, memberikan kesempatan promosi dan kenaikan jabatan yang jelas dan transparan, sehingga karyawan termotivasi untuk berkembang di Perusahaan, dan memberikan penghargaan atas pencapaian individu atau tim, baik dalam bentuk bonus, promosi, atau pengakuan publik. Tujuan dari langkah-langkah ini adalah untuk menyediakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan mendukung bagi karyawan PLN. Hal ini akan meningkatkan investasi emosional mereka dalam pekerjaan dan, pada akhirnya, produktivitas dan kesuksesan perusahaan.

2. *Altruism*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mean* terendah pada variabel altruism terletak pada indikator *willing to make sacrifice* memperoleh nilai rata-rata 3,46. Oleh karena itu, Perusahaan PLN disarankan untuk membangun *willing to make sacrifice* dengan cara membangun keakraban antar anggota seperti *family gathering*, games kebersamaan (*team building games*) yang menuntut kerja sama bukan persaingan individu, membuat sesi pengenalan keluarga (anak/istri/suami ikut serta) agar tercipta ikatan emosional yang lebih personal, dan membangun nilai kebersamaan dengan menyisipkan *sharing session* ringan agar setiap orang merasa suaranya didengar. Dengan mengambil langkah-langkah ini, tempat kerja akan menjadi

lebih menyenangkan dan menggembirakan, yang akan mengarah pada lebih banyak kemurahan hati di pihak staf PLN.

3. *Job Satisfaction*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *mean* terendah pada variabel *job satisfaction* yang terletak pada indikator perasaan senang terhadap pekerjaannya memperoleh nilai rata-rata 4,13. Karyawan PLN Balikpapan didorong untuk menjalin hubungan yang kuat dengan rekan kerja, saling membantu bila diperlukan, dan saling mendukung guna menciptakan suasana kerja yang positif dan mendukung. Perusahaan-perusahaan di sektor PLN sebaiknya mengikuti panduan berikut: membayar gaji dan tunjangan karyawan yang kompetitif di pasar, memberikan pengakuan dan penghargaan atas kinerja yang baik, memastikan tempat kerja yang aman dan sehat, menyediakan perangkat yang dibutuhkan karyawan untuk bekerja dengan baik, dan secara berkala mengakui dan merayakan keberhasilan karyawan, baik secara individu maupun kolektif. Pada akhirnya, kami bertujuan untuk meningkatkan moral dan produktivitas karyawan PLN dengan menciptakan tempat kerja yang lebih menyenangkan dan efisien.

e.3. Keterbatasan Penelitian

Hasil penelitian mungkin tidak berlaku di luar PLN Balikpapan karena keterbatasan ukuran sampel penelitian dan fakta bahwa pengambilan sampel dilakukan di satu instansi. Selain itu, penelitian ini hanya mengkaji tiga faktor—kepuasan kerja, komitmen emosional, dan altruisme—untuk menentukan seberapa baik kinerja karyawan. Oleh karena itu, selain elemen-elemen yang telah disebutkan, peneliti merekomendasikan untuk menambahkan lebih banyak faktor ke dalam daftar penentu kinerja karyawan.

e.4. Agenda Penelitian Mendatang

Pengukuran tambahan kinerja karyawan, seperti komitmen normatif, kehati-hatian, sportivitas, kesopanan, kebajikan sipil, dan komitmen berkelanjutan dapat memperkuat studi masa depan.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, N. N., & Othman, M. (2016). The Contribution of Human Capital Investment in the Growth of East Asian Economy-A Literature Review. *Journal of Economic and Business Research*, 22(1), 190-203.
- Abdullah, N. N., & Othman, M. B. (2021). Investigating the limitations of integrated tasks on youth entrepreneurship in Kurdistan region. *Путеводитель предпринимателя*, 14(2), 179-190.
- Adhadi, R., Karnadi, K., & Pramesthi, R. A. (2022). Pengaruh Pendidikan-Pelatihan (Diklat) Dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara Dengan Mediasi Kompetensi Pada Dinas Koperasi, Perindustrian Dan Perdagangan Kabupaten Situbondo. *Jurnal Mahasiswa Entrepreneurship (JME)*, 1(1), 65-79.
- Adriansyah, A. (2020). Authentic Leadership, Komitmen afektif Dan Job Resourcefulness Dalam Membentuk Kreatifitas Dan Kinerja Pegawai Bank Syariah Di Indonesia. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Perbankan (Journal of Economics, Management and Banking)*, 5(3), 131. <https://doi.org/10.35384/jemp.v5i3.155>
- Aflah, K. N., Suharnomo, S., MAS'UD, F., & Mursid, A. (2021). Islamic work ethics and employee performance: The role of Islamic motivation, affective commitment, and job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 997-1007.
- Al-Ahmadi, A., & Mahran, S. (2022). Organizational citizenship behavior and job satisfaction from the nurses' perspective. *Evidence-Based Nursing Research*, 4(1), 17-24.
- Al-Asadi, R., Muhammed, S., Abidi, O., & Dzenopoljac, V. (2019). Impact of servant leadership on intrinsic and extrinsic job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 40(4), 472-484. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2018-0337>.
- Allen & Meyer (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63: 1-18.
- Alrazehi, H. A. A. W., Amirah, N. A., Emam, A. S. M., & Hashmi, A. R. (2021). Proposed model for entrepreneurship, organizational culture and job satisfaction towards organizational per

- formance in International Bank of Yemen. *International Journal of Management and Human Science (IJMHS)*, 5(1), 1-9.
- Alsafadi, Y., & Altahat, S. (2021). Human resource management practices and employee performance: the role of job satisfaction. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 519-529.
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol (Jurnal Institusi Politik Ganesha Medan)*, 4(1), 35-46.
- Anwar, M. C., & Ahmadi, S. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(1), 21-38.
- Apoi, A. and Latip, H. B. A. (2019). The Impact of Transformational Leadership on Employee Reactions towards Individual Work Performance: A Conceptual Paper. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), pp. 47-60. doi: 10.6007/ijarbss/v9-i8/6207.
- Aprillianto, W. D., Mintarti, S., & Tricahyadinata, I. (2019). Pengaruh peran pemimpin dan komitmen afektif terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai negeri sipil bagian umum dan kepegawaian sekretariat kabupaten kutai timur. *Jurnal manajemen*, 11(1), 82-93.
- Ardi, A. (2023). Pengaruh Komitmen Afektif Dengan Kinerja Karyawan Dimoderasi Oleh Organization Citizenship Behavior. *Jurnal Adijaya Multidisplin*, 1(03), 582-587.
- Arifin, S., & Darmawan, D. (2021). Studi tentang Pengalaman Kerja, Komitmen Kerja, Dukungan Organisasi dan Pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmiah Edunomika*, 6(1), 33-43.
- Ariyani, R. P. N., & Sugiyanto, E. K. (2020). Pengaruh komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif terhadap kinerja karyawan (studi perusahaan BUMN x di Semarang). *Jurnal Ilmiah Manajemen Ubhara*, 2(2), 113-122.
- As'ad. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Gramedia.
- Augustine, A. K., Sunaryo, A. C., & Firmansyah, Y. (2022). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *Juremi: Jurnal Riset Ekonomi*, 2(1), 147-156.

- Aulia, L. D., & Setyaningrum, R. P. (2023). Pengaruh Job Training Dan Self-Efficacy Terhadap Job Satisfaction Dimediasi Role of Affective Commitment. *JAMBURA: Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 633-640.
- Badrianto, Y., & Astuti, D. (2023). Peran Kepuasan kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah)*, 6(1), 841-848.
- Bagis, F., Kusumo, U. I., & Hidayah, A. (2021). Job satisfaction as a mediation variables on the effect of organizational culture and organizational commitment to employee performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 5(2).
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Barghouti, Z., Guinot, J., & Chiva, R. (2023). Compassion and altruism in organizations: a path for firm survival. *International Journal of Manpower*, 44(9), 1-19.
- Batubara, R. U., & Bintang, S. (2023). Pengaruh ketulusan (altruisme), etos kerja, dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru MI Negeri di Kota Medan. *Jurnal Serambi Ilmu Journal of Scientific Information and Educational Creativity*, 24(1), 148-163.
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The role of organizational citizenship behavior and gender between job satisfaction and task performance. *International journal of environmental research and public health*, 18(18), 9499.
- Catherine, M. L., & Wahyuningsih, S. H. (2023). Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Komitmen Afektif, Dukungan Organisasi, Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *G-Couns: Jurnal Bimbingan dan Konseling*, 8(01), 523-532.
- Dinc, M. S., & Plakalovic, V. (2016). Impact of Caring Climate, Job Satisfaction, and Affective Commitment on Employees Performance in the Banking Sector of Bosnia and Herzegovina. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 9(18), 1-16.
- Ernanto, A. A., & Indriyaningrum, K. (2023). Pengaruh Komitmen Afektif Dan Perilaku inovatif Terhadap Kinerja Dengan Kepuasan

- Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Mirai Management*, 8(1), 1-15.
- Fahmi, I. (2014). *Analisa Kinerja Keuangan, Cetakan ke-2*. Bandung: Alfabeta.
- Farihah, F. (2024). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Mall of Serang. *KRAKATAU (Indonesian of Multidisciplinary Journals)*, 2(1), 159-163.
- Fatmawati, M., Sulistiyawati, L. N., & Asmike, M. (2022, October). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Magetan. In *SI MBA: Seminar Inovasi Manajemen, Bisnis, dan Akuntansi* (Vol. 4).
- Fauziek, E., & Yanuar. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, III (3): 680-687.
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening: Studi Pada Karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Jurnal Manajemen*, 15(2).
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS Edisi. Sembilan*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep Teknik dan Aplikasi dengan Program Smart PLS 3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang.
- Guinot, J., Chiva, R. and Mallen, F. (2016), "Linking altruism and organizational learning capability: a study from excellent human resources management organizations in Spain", *Journal of Business Ethics*, Vol. 138 No. 2, pp. 349-364.
- Hair J. F., et al. (2019). *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hamid, R. S. dan Anwar, S. M. (2019). *Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis*. Jakarta: PT Inkubator Penulis Indonesia.
- Handayani, S., Suharnomo, S., & Rahardja, E. (2022). Transactional leadership, well-being support, OCB-altruism, and employee performance: testing their relationship. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 24(2), 70-88.

- Handoko, H. (2020). *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Harwiki, W. (2016). The Impact of Servant Leadership on Organizational Culture, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) and Employee Performance in Women Cooperatives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 219, 283-290. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.04.032.
- Hasibuan, J. S., Sari Nasution, A. S., & Sari, M. (2024). Organizational Citizenship Behavior as A Moderator in Employee Performance: A Study on Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *International Journal of Sustainable Development & Planning*, 19(1).
- Hasibuan, M. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hidayat, W. G. P., & Tannady, H. (2023). Analysis of organizational citizenship behavior (OCB) variables, work stress, work communication, work climate affecting employee performance and turnover intention at PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Tbk. Cabang Gresik. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4(3), 688-696.
- Inam, A., Ho, J. A., Sheikh, A. A., Shafqat, M., & Najam, U. (2023). How self leadership enhances normative commitment and work performance by engaging people at work?. *Current Psychology*, 42(5), 3596-3609.
- Indriantoro, N., & Supomo, B. (2012). *Metodologi Penelitian Bisnis . (Untuk Akuntansi dan Manajemen)*. Yogyakarta, Edisi Pertama, BPFE-UGM.
- Inkiriwang, M., & Wijayadine, D. R. (2023). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan Ud Sinar Abadi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *PERFORMA*, 8(4), 334-349.
- Jufrizen, J., & Pratiwi, S. (2021, November). The effect of organizational climate on employee job satisfaction with work ethics as a moderating variable. In *Journal of International Conference Proceedings* (Vol. 4, No. 2, pp. 217-231). Association of International Business and Professional Management.
- Kalos, Y., Wijaya, F., Dayona, G., & Saputro, A. H. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pt Media Solusi Network. *JE MSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 9(4), 1359-1367.

- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance” : A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21-42.
- Kristanto, A. D., & Tajib, E. (2023). Pengaruh compesantion dan job satisfaction terhadap employee performance dimediasi employee engagement pada bank swasta di Jakarta. *Glosains: Jurnal Sains Global Indonesia*, 4(1), 9-20.
- Kurnianto, D., & Kharisudin, I. (2022), Analisis Jalur Pengaruh Motivasi Kerja, Disiplin Kerja, Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Variabel Intervening Organizational Citizenship Behavior. *PRISMA, Prosiding Seminar Nasional Matematika*, 5(1), 740-751.
- Kuswanti, M., Purnamasari, E. D., & Dp, M. K. (2021). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Crumb Rubber Factory di PT . Pinago Utama Sugiwaras. *Pinago Utama Sugiwaras*, 2(4), 149-165.
- Laras, T., Jatmiko, B., & Wawuru, E. (2021). Kinerja Pegawai: Dampak Komitmen Organisasi Dan Kompetensi Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Pemediasi (Survey Pada Sekretariat Daerah Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Perilaku Dan Strategi Bisnis*, 9(2), 110-123.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The influence of organizational citizenship behaviour on employee’ s job satisfaction and performance. *Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116-123. doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6.
- Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, 8(2), 358381.
- Lumunon, R. R., Sendow, G. M., & Uhing, Y. (2019). Pengaruh Work Life Balance, Kesehatan Kerja Dan Beban Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT. Tirta Investama (Danone) AQUA Airmadidi. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Dan Administrasi (EMBA)*, 7(4), 4671-4680.
- Luthans, F. (2012). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Majid, A., Fajri, M. B., Assadam, E., & Febrianti, D. (2021). The moderating effect of job satisfaction to work motivation and

- d employees' performance. *International Journal of Science, Technology & Management*, 2(3), 550-560.
- Mangkunegara, A.P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung:Remaja Rosdakarya.
- Mardiyana, Sutanto, A., & Hidayat, A. C. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), pp 100-113.
- Muchtadin, M. (2024). The Influence of Altruism and Work Engagement on Millennial Worker Job Satisfaction. *Jurnal Psikologi Teori dan Terapan*, 15(02), 126-135.
- Mulyadi, D. Z., Kamaluddin, M., & Mahrani, S. W. (2019). Peran Kepuasan Kerja Dalam Memediasi Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional (The Role of Work Satisfaction in Educating Leadership Style and Organizational Culture on Organizational Commitments). *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 3(1), 89-102.
- Mulyadi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: In Media.
- Mustofa, A. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(1), 95-106.
- Nam, N. D., & Lan, U. T. N. (2022). The impact of HRM practices on organizational commitment and job satisfaction of civil servants in Hanoi. *Journal of International Economics and Management*, 22(1), 61-77.
- Narwadan, R. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja dan Komitmen Afektif terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen DIVERSIFIKASI*, 1(2), 399-412.
- Nelson, A., & Panjaitan, V. D. M. M. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Komitmen Karyawan, dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja pada Perusahaan Manufaktur Batam. *Jurnal Darma Agung*, 31(2).
- Novitasari, D., Asbari, M., & Purwanto, A. (2022). Tourist satisfaction and performance of tourism industries: how the role of innovative work behaviour, organizational citizenship behaviour?. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(1).

- Ortiz, M. Z., Rosario, E., Marquez, E., & Gruneiro, P.C. 2016. "Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees". *International Journal of Sociology and Social Policy*. Vol. 35 No. ½: 91- 106.
- Othman, M., & Abdullah, N. N. (2016). The Conceptual Assessment of Malaysian Entrepreneurship Environment and EO Economic Contribution. *Journal of Resources Development and Management*, 20, 15-20.
- Palentek, M., & Jantje, H. J. (2023). Pengaruh Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pegawai Puskesmas Majaran Kabupaten Sorong. *J-MACE Jurnal Penelitian*, 3(1), 16-27.
- Pandia, M. M., Jufrizen, J., Khair, H., & Tanjung, H. (2023). Organization citizenship behavior: the role of spiritual leadership, self efficacy, locus of control and job satisfaction. *Jurnal Organisasi Dan Manajemen*, 19(1), 168-187.
- Parinding, R. G. (2017). Analisis Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Berkelanjutan, dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Ketapang. *Magistra Jurnal Ilmu Manajemen*, 1(2), 88-107.
- Pathardikar, A. D., Mishra, P. K., & Sahu, S. (2024). Distributive justice and normative commitment: the mediating role of job satisfaction among the executives. *Journal of Management Development*, 43(3), 429-443.
- Perkasa, D. H., Susiang, M. I. N., Herawaty, Y., Febrian, W. D., & Parashakti, R. D. (2023). Motivation, Work Discipline, and Satisfaction on Employee Performance of PT. Vindo Post-pandemic Covid-19: A Proposed Study. *KnE Social Sciences*, 242-248.
- Pfатttheicher, S., Nielsen, Y. A., & Thielmann, I. (2022). Prosocial behavior and altruism: A review of concepts and definitions. *Current Opinion in Psychology*, 44, 124-129. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.08.021>.
- Purnama, H., Reza, & Zulfikar, I. (2023). Analisis Komitmen Organisasi Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Balai Pengelolaan Hutannya Lestari (Bphl) Wilayah VI Bandar Lampung. *Jurnal Manajemen Mandiri Saburai (JMMS)*, 07(02), 87- 99.
- Ramadhan, M., Ridwan, M., Saksana, J. C., Firdaus, A., & Firmansyah, H. A. (2021). The Role of Innovative Work Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour on Job Satisfaction and Job

- b Performance of Tourisme as an Impact of Covid19 Pandemic . *Rigeo*, 11(10).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior (15th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.
- Rohimah, R. A., Suparwo, A., & Handayani, R. D. (2023). Pengaruh Motivasi Kerja, Beban Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Silver Kris Bandung. *Jurnal EMA*, 8(1), 66-77.
- Rohman, F., Noermijati, N., Soelton, M., & Mugiono, M. (2022). Model altruism in improving organizational performance in social welfare institutions ministry of social affairs of the republic of Indonesia. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2151678.
- Rudini, A. (2024). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Asn Sekretariat Daerah Kabupaten Kotawaringin Timur. *Journal of Innovation Research and Knowledge*, 4(2), 1235-1254.
- Sabir, I., Ali, I., Majid, M. B., Sabir, N., Mehmood, H., Rehman, A. U., & Nawaz, F. (2022). Impact of perceived organizational support on employee performance in IT firms-a comparison among Pakistan and Saudi Arabia. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 795-815.
- Safa'Atturrizky, M. (2024). *Pengaruh Organizational Commitment dan Work-Life Balance Terhadap Employee Performance Yang Di Mediasi Job Satisfaction Pada Perusahaan Manufaktur Di Kawasan EJIP*. Jurnal Muara Ilmu Ekonomi dan Bisnis, 8 (1): 164-176.
- Safrida, S., Syah, A., & Asmara, M. E. (2023). Peranan Intervening Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal SALMAN (Sosial dan Manajemen)*, 4(3), 225-239.
- Sekaran, Uma., & Bougie, R. (2016). *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach (7th Ed)*. United Kingdom: Wiley.
- Setyowati, T., Marliany, W., & Mariyanti, S. (2021). Gambaran Altruisme Pada Karyawan Operasional Golfcar Assistant Pt. Saa Tangerang. *JCA of Psychology*, 2(02).
- Silva, P., Moreira, A. C., & Mota, J. (2023). Employees' perception of corporate social responsibility and performance: the mediating roles of job satisfaction, organizational commitment and organizational trust. *Journal of Strategy and Management*, 16(1), 92-111.

- Song, H., Gu, Q., & Zhang, Z. (2020). An exploratory study of teachers' subjective wellbeing: Understanding the links between teachers' income satisfaction, altruism, self-efficacy and work satisfaction. *Teachers and Teaching*, 26(1), 3-31. <https://doi.org/10.1080/13540602.2020.1719059>.
- Sudjana. (2005). *Metode Statistika*. Bandung: Tarsito.
- Sugiyono. (2019). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suhardi, A., Ismilasari, I., & Jasman, J. (2021). Analisis Pengaruh Loyalitas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jesya (Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah)*, 4(2), 1117-1124.
- Suharto, Suyanto, & Hendri, N. (2019). Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, VII (2), 189-206. <https://doi.org/10.35808/ijebe/227>.
- Suhartono, S., Sulastiningsih, S., Chasanah, U., Widiastuti, N., & Purwanto, W. (2023). The Relationship of Leadership, Discipline, Satisfaction, and Performance: A Case Study of Steel Manufacture in Indonesia. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(2), 4.
- Suhpatriaajati, A. J., & Wibowo, D. H. (2024). Hubungan Antara Kebahagiaan Dengan Altruisme Pada Komunitas Motor CB di Salatiga. *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 3(11), 2929-2944.
- Sunarto, A., & Ellesia, N. (2022). Employee Performance Based On Work Stress And Job Satisfaction At Pt Asuransi Jiwa Manulife Indonesia Telemarketing Division South Tangerang Branch. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 1(6), 692-703.
- Sutrisno, D., & Chaeruddin. (2020). The Reaction Over Employees Performance Through Organizational Culture And Organizational Commitment Variables Whom Mediated By Organizational Citizenship Behaviour And Its Implications At Pt Sharprindo Dinamika Prima. *Dinasti International Journal of Management Science*, 1(6). Doi: <https://doi.org/10.31933/dijms.v1i6.395>.
- Sutrisno, E. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pradana Media Group.
- Sutrisno, E. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetak ke sebelas*. Jakarta: Prananda Media Group.

- Syahrudin & Thoharudin, (2020). Pengaruh Integritas Kelompok terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Kapuas Hulu, Kalimantan Barat. *Jembatan: Jurnal Ilmiah Manajemen* Vol. 17, No.2, Oktober 2020 <https://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jembatan/index>.
- Tan, T. L., Quan, N. Q., & Tung, T. M. (2021). Research on employee performance through transactional leadership and organizational commitment: A case in FPT University Danang. *American Journal of Social Sciences and Humanities*, 6(1), 27-38.
- Tirza, J., & Prayekti, P. (2022). The Effect Of Affective Commitment, Compensation, Organizational Climate On Job Satisfaction Of Diy Transportation Service Employees. *Jurnal Ilmu Manajemen Profitability*, 6(2), 307-316.
- Umam, M. R. K., & Setiawan, S. (2019). Analisis Simultan Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan. *At-tijarah: Jurnal Ilmu Manajemen dan Bisnis Islam*, 5(1), 116-138.
- Umar, A., & Norawati, S. (2022). Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada UPT Sungai Duku Pekanbaru. *Jesya (jurnal ekonomi dan ekonomi syariah)*, 5(1), 835-853.
- Umar, D.H. (2012). *Pelatihan Metodologi Penelitian*. Bogor. Modul. Wara.
- Vivi, D. M. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Semen Indonesia Distributor Cabang Nganjuk. *Jurnal Mahasiswa Prodi Manajemen SI*.
- Wibowo. (2019). *Manajemen Kinerja-Edisi Kelima*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Wicaksono, G. B. M. (2019). *Pengaruh Komitmen Organisasional, Budaya Organisasi Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Karyawan Pt. Sri Rejeki Isman (Sritex), Tbk* (Doctoral dissertation, Universitas Brawijaya).
- Windryanto. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Yudistira.
- Yuwono, T., Novitasari, D., Asbari, M., Sutardi, D., Mustofa, & Asbari, M. (2020). Peran Organizational Commitment terhadap Hubungan Work- Family Conflict dan Kepuasan Kerja Karyawan Wanita di Kota Seribu Industri Tangerang. *EduPsyCouns: Journal of Education, Psychology and Counseling*, 2(1), 524-540.

<https://ummaspul.ejournal.id/Edupsycouns/article/view/526/303>.

Zubair, S. S., Khan, M. A., & Mukaram, A. T. (2021). “Public service motivation and organizational performance: Catalyzing effects of altruism, perceived social impact and political support. *Plos one*, 16(12), e0260559.

