

Tersedia online di

<http://ojs.unik-kediri.ac.id/index.php/jimek>



MEMPERKUAT *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*: PERAN KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL

Ignatius Soni Kurniawan¹, Faitul Hidayanti²

^{1,2}Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta, Indonesia

email: ¹soni_kurniawan@ustjogja.ac.id, ²faitularya@gmail.com

ABSTRAK

Artikel History:

Artikel masuk
Artikel revisi
Artikel diterima

Kata kunci:

Kepuasan kerja, Komitmen
Organisasional, OCB.

Memiliki pekerja yang memiliki kinerja *extra-role* merupakan hal yang menguntungkan organisasi. Penelitian dimaksudkan untuk mengetahui pengaruh dari kepuasan kerja secara langsung pada *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan tidak langsung melalui komitmen organisasional. Penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui survei kuesioner. Ukuran sampel sebanyak 99 orang responden dari 132 pegawai Balai Besar Kerajinan Batik (BBKB) Yogyakarta. Penelitian menggunakan teknik analisis regresi sederhana, berganda, dan pengujian model mediasi dengan Sobel *test*. Temuan berimplikasi bagi pimpinan organisasi untuk mempertimbangkan penguatan kepuasan kerja dan komitmen organisasional dalam kebijakan untuk meningkatkan *OCB*.

ABSTRACT

Keywords:

Job Satisfaction,
Organizational Commitment,
OCB.

Having employees who have extra-role performance is a benefit to the organization. The study was intended to determine the effect of job satisfaction directly on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and indirectly through organizational commitment. This study uses primary data collected through a questionnaire survey. The sample size was 99 respondents from 132 employees of the Balai Besar Kerajinan Batik (BBKB) Yogyakarta. The study used simple, multiple regression analysis techniques, and tested the mediation model with the Sobel test. The findings have implications for organizational leaders to consider strengthening job satisfaction and organizational commitment in policies to improve OCB.

PENDAHULUAN

Balai Besar Kerajinan dan Batik (BBKB) merupakan lembaga pemerintah yang bergerak dibidang penelitian dan pengembangan, pengujian, kerjasama, standarisasi, sertifikasi, kalibrasi, dan pengembangan kompetensi sumber daya manusia. Agar dapat memberikan layanan dengan baik, BBKB Yogyakarta memiliki modal sumber daya manusia dengan kualifikasi yang mendukung pencapaian kinerjanya. Luaran kinerjanya dapat berupa hasil

penelitian dan pengembangan berupa teknologi, proses produksi, proses desain batik, dan pemanfaatan bahan baku yang menghasilkan produk inovatif. Guna mendukung kebijakan mutunya yang meliputi pelayanan secara efisien, efektif, dan berkualitas sesuai kebutuhan pengguna jasa, BBKB Yogyakarta memiliki pegawai yang tidak hanya baik dalam kinerja *in-role* namun juga kinerja *extra-role*. Kinerja *extra-role* dalam teori dikaitkan dengan *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*.

OCB ditunjukkan dengan kesediaan pegawai BBKB Yogyakarta membantu pegawai baru dalam masa orientasinya sehingga segera dapat beradaptasi dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan institusi. Kesediaan membantu rekan pegawai tersebut merupakan sikap *altruism*. Demikian juga memberikan layanan penelitian yang mengikuti peraturan dan prosedur guna menjamin kredibilitas menunjukkan aspek *conscientiousness* yang merupakan bagian dari *OCB*.

OCB dapat memfungsikan individu untuk berkontribusi lebih pada organisasi. *OCB* juga terbukti memfasilitasi fleksibilitas yang dibutuhkan dalam pekerjaan, juga membantu mengatasi stres dalam kerja (Smith, Organ, & Near, 1983). *OCB* mengacu pada perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan yang mendukung, bijaksana dan melampaui pekerjaan yang menjadi tugas utamanya (Organ, 1997). Memahami anteseden *OCB* pada institusi ini merupakan tujuan penelitian ini, dengan kepuasan kerja sebagai prediktor dan komitmen organisasional sebagai mediator.

Kepuasan kerja muncul atas pandangan yang memperhatikan pegawai sebagai manusia daripada sekedar mesin. Kepuasan kerja dapat dikaitkan dengan komitmen (Srivastava, 2013) dan kinerja (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019). Rafferty & Griffin (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan ungkapan emosional yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya secara menyeluruh, jika individu merasakan pekerjaannya secara positif maka individu tersebut merasa puas terhadap pekerjaan. Sebaliknya individu yang merasakan faktor pekerjaan dan lingkungan kerja tidak lebih baik dibanding harapannya berarti merasakan ketidakpuasan. Kepuasan kerja menjadi bagian penting pada pekerja guna memotivasi agar memberikan layanan yang berkualitas.

Hanaysha (2016) mencatat pengertian komitmen organisasional yaitu sebagai keterlibatan karyawan dalam organisasi, terlibat untuk mengerahkan tenaga yang cukup besar untuk nama organisasi dan keinginan kuat untuk bertahan dalam keanggotaan organisasi. Meyer, Allen, & Smith (1993) menyatakan bahwa komitmen dibagi menjadi tiga yaitu komitmen afektif, kontinuan dan normatif. Komitmen afektif mencerminkan keyakinan pada tujuan organisasi dan kemauan untuk berpartisipasi dengan aktif di dalam perkembangannya,

komitmen normatif mencerminkan rasa kewajiban pada karyawan untuk menetapkan diri tinggal dalam organisasi sedangkan komitmen berkelanjutan disebabkan karena penilaian karyawan bahwa keluar dari organisasi menyebabkan dampak kerugian daripada manfaat (Meyer, Allen, & Smith, 1993).

TINJAUAN PUSTAKA

Kepuasan Kerja

Zeinabadi & Salehi (2011) menyatakan bahwa Kepuasan kerja adalah salah satu alasan untuk meningkatkan komitmen organisasional, individu yang merasakan puas dengan pekerjaannya maka akan memiliki komitmen organisasional yang positif terhadap perusahaan dan sebaliknya jika individu tersebut tidak merasa puas dengan pekerjaannya maka akan sulit untuk memiliki komitmen terhadap perusahaan. Dimensi kepuasan kerja meliputi kepuasan dengan beban kerja, kepuasan dengan lingkungan kerja, dan kepuasan dengan permintaan klien (Stevens, Stevens, & Philipsen, 1992). Sedangkan Schnake (1983) menyatakan kepuasan meliputi kepuasan sosial, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan intrinsik. Kepuasan Kerja adalah komponen penting untuk motivasi karyawan dan dorongan menuju kinerja yang lebih baik (Raziq & Maulabakhsh, 2015). Dengan demikian organisasi dengan pekerja yang puas dapat memperoleh manfaat. Kepuasan kerja merupakan himpunan terintegrasi psikologis, fisiologis dan keadaan situasi lingkungan yang mendorong pekerja untuk mengakui bahwa ia puas atau senang dengan pekerjaannya (Hoppock & Splegler, 1938).

Ketidakpuasan dapat dipicu terkait faktor-faktor seperti hak-hak pekerja, kondisi kerja yang tidak aman, rekan kerja tidak kooperatif, supervisor tidak menghormati mereka dan tidak dipertimbangkan dalam proses penentuan keputusan yang dapat membuat individu merasa terpisah dari organisasi (Clark, 1997). Jadi adalah bermanfaat bagi organisasi bila memfasilitasi melalui lingkungan kerja fleksibel kepada pekerja sehingga mereka merasa suara mereka didengar dan dirinya merupakan bagian dari organisasi; semangat kerja karyawan pada derajat yang tinggi tercermin melalui kinerjanya karena ketika semangat kerjanya rendah, upaya perbaikan akan lebih sedikit (Raziq & Maulabakhsh, 2015).

Komitmen Organisasional

Meyer, Allen, & Smith (1993) menyatakan bahwa komitmen harus dianggap sebagai keadaan psikologis karena mengacu pada penerimaan karyawan terhadap hubungan kerja. Ada tiga bentuk komitmen organisasional: (a) komitmen afektif, mereferensi pada keterikatan emosional karyawan dengan organisasi, (b) komitmen normatif, penekanan pada pentingnya kewajiban, dan (c) komitmen berkelanjutan, mengacu pada karyawan, kesadaran akan konsekuensi meninggalkan organisasi (Allen & Meyer, 1990). Komitmen menunjukkan

keyakinan karyawan yang semakin kuat untuk menerima tujuan serta nilai-nilai organisasi dan berusaha sebaik mungkin atas nama organisasi serta memiliki hasrat yang kuat untuk memilih tinggal dalam organisasi (Hilton, 2015). Dengan demikian komitmen organisasional adalah sesuatu yang diharapkan, karena hasilnya pada perilaku karyawan untuk bekerja lebih baik bagi organisasi. Komitmen memiliki dampak positif pada kinerja *in-role* (Loan, 2020) dan kinerja *extra role* atau *OCB* (Mirkovic, 2019).

Organizational Citizenship Behavior

OCB adalah perilaku spontan dan sadar yang tidak secara langsung perannya diakui oleh mekanisme pemberian penghargaan organisasi tetapi secara umum meningkatkan efektivitas organisasi (Organ, 1988). *OCB* merupakan konstruksi multidimensi yang terdiri dari tiga dimensi: kinerja kewarganegaraan interpersonal, kinerja kewarganegaraan organisasi dan kinerja kewarganegaraan pekerjaan / tugas (Coleman & Borman, 2000). Kinerja kewarganegaraan interpersonal berupa membantu anggota organisasi lain, bekerja sama dengan mereka, berpartisipasi sosial dan memfasilitasi hubungan interpersonal; kinerja kewarganegaraan organisasi berarti patuh aturan dan prosedur organisasi dan berkomitmen terhadap organisasi; kinerja kewarganegaraan pekerjaan melibatkan ketekunan dan komitmen terhadap pekerjaan, kesadaran pekerjaan dan berpartisipasi secara fungsional (Coleman & Borman, 2000). Ali, Ali, Raza, & Waseer (2020) menyatakan bahwa *OCB* memiliki peran penting dalam meningkatkan efisiensi dan efektifitas pekerjaan serta meningkatkan keterampilan karyawan dalam menciptakan hubungan rasa saling percaya dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab. Dimensi *OCB* meliputi sikap sportif, mengutamakan kepentingan orang lain, kebajikan, kehati-hatian, dan kesopanan (Organ, 1988). Menggunakan studi meta-analisis, Lepine, Erez, & Johnson (2002) menunjukkan bahwa ada hubungan yang kuat di antara sebagian besar dimensi dan bahwa dimensi memiliki hubungan yang setara dengan prediktor (kepuasan kerja, komitmen organisasi, keadilan, sifat teliti, dan dukungan pemimpin) yang paling sering dipertimbangkan oleh peneliti *OCB*.

Pengembangan Hipotesis

Saridakis, Lai, Torres, & Gourlay (2020) menyatakan kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dapat dilihat dari moral kerja karyawan, kedisiplinan, dan prestasi kerja yang dicapai. Individu yang merasakan kepuasan atas pekerjaan secara naluri akan mempertahankan untuk menerima kepuasan tersebut terus menerus bukannya berpindah organisasi dan kehilangan kepuasan yang telah ia dapatkan. Dengan demikian kepuasan yang tinggi akan berpengaruh terhadap munculnya komitmen organisasional pada derajat yang lebih tinggi. Pendapat ini mengikuti studi

terdahulu, bahwa kepuasan kerja telah dikaitkan yang secara positif pada komitmen organisasional pada manajer menengah di India (Srivastava, 2013). Studi Dalkrani & Dimitriadis (2018) menguji hubungan antara faktor kepuasan kerja dan komitmen organisasi pada karyawan swasta yang memeriksa bahwa aspek sosial pekerjaan, karakteristik pekerjaan, dan lingkungan kerja, sebagai faktor terpenting yang secara positif mempengaruhi komitmen organisasional.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional.

Komitmen organisasional menunjukkan derajat individu mengidentifikasi institusi, tujuan dan hasrat diri untuk memperkuat organisasi (Robbins & Judge, 2013). Perilaku pekerja yang dibutuhkan dalam organisasi saat ini tidak hanya perilaku peran yang sesuai dengan tanggungjawab yang dimiliki (*in-role*) tetapi lebih diharapkan untuk memunculkan perilaku ekstra atau *OCB*. Komitmen afektif disarankan untuk ditingkatkan untuk mendorong *OCB* pekerja (Allen, Evans, & White, 2011). Komitmen organisasional dalam studi terdahulu (Lepine et al., 2002; Foote & Tang, 2008; Zeinabadia, 2010; Mirkovic, 2019) telah membuktikan mempengaruhi secara positif *OCB* dari pekerja.

H2: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

Kepuasan kerja dapat menjadi indikasi dari perilaku kerja seperti kewarganegaraan organisasi (Organ & Ryan, 1995). Premis utama dari teori kepuasan menyatakan bahwa ia ditentukan oleh ketidaksesuaian antara apa yang diinginkan seseorang dalam suatu pekerjaan dan apa yang dimilikinya dalam suatu pekerjaan, seberapa besar seseorang menghargai aspek pekerjaan tertentu memoderasi seberapa puas ketika harapannya tidak terpenuhi (Locke, 1976). Ketika seseorang menghargai aspek tertentu dari suatu pekerjaan, kepuasannya lebih dipengaruhi secara positif (ketika ekspektasi terpenuhi) dan negatif (ketika ekspektasi tidak terpenuhi), dibandingkan dengan seseorang yang tidak menghargai aspek tersebut (Locke, 1976). Kepuasan kerja telah diteliti dalam kaitannya dengan *OCB*, dan menunjukkan ada pengaruh positif, contohnya studi dari Foote & Tang (2008), Zeinabadia (2010), Kashif, Khan, & Rafi (2011), (Saxena, Tomar, & Tomar, 2019).

H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

METODE PENELITIAN

Penelitian menggunakan populasi semua pegawai yang bekerja di Balai Besar Kerajinan Batik Kota Yogyakarta yang berjumlah 132 karyawan. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan aksidental, yaitu pada pegawai yang kebetulan mendapat kuesioner dan bersedia menjadi responden. Pengukuran kepuasan kerja mengadaptasi dari Schnake (1983) dengan dimensi *social satisfaction*, *extrinsic satisfaction*, dan *intrinsic satisfaction*. Pengukuran komitmen organisasional mengadaptasi dari Meyer, Memperkuat Organizational Citizenship Behavior: Peran Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional

Allen, & Smith (1993) dengan dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Pengukuran *OCB* mengadaptasi dari Organ (1988) dengan dimensi *altruism*, *sportmanship*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *courtesy*.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-laki	67	67.7
Perempuan	32	32.3
Usia		
<30 tahun	17	17.2
31-39 tahun	53	53.5
40-49 tahun	18	18.2
>50 tahun	11	11.1
Pendidikan Terakhir		
SMP/ sederajat	2	2.0
SMA/ sederajat	27	27.3
Diploma	11	11.1
S1	43	43.4
Pascasarjana (S2/S3)	16	16.2
Status Pernikahan		
Menikah	77	77.8
Janda/Duda	2	2.0
Belum Menikah	20	20.2
Status Kepegawaian		
Belum Tetap	27	27.3
Pegawai Tetap	72	72.7
Lama Kerja		
<2 tahun	9	9.1
2-5 tahun	16	16.2
6-10 tahun	33	33.3
11-15 tahun	23	23.2
Diatas 15 tahun	18	18.2

Sumber: data primer diolah, 2021.

Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini menggunakan menggunakan kalkulator Slovin yang tersedia secara *online* (www.hotjar.com, 2021) dengan *population size* 132, *confidence level* 95% dan *margin of error* 5% sehingga diperoleh hasil 99 responden. Karakteristik responden (lihat Tabel 1) menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah laki-laki (67.7%). Mayoritas berusia 31-39 tahun (53.5%). Responden dengan tingkat pendidikan terbanyak adalah S-1 (43.4%). Mayoritas menyatakan telah menikah (77.8%). Berdasar status kepegawaian 72.7% menyatakan menjadi pegawai tetap. Sedangkan berdasar lama kerja, terbanyak adalah 6-10 tahun (33.3%).

HASIL & PEMBAHASAN

Item uji validitas dikatakan valid jika nilai r hitung $\geq r$ tabel (0.1663). Pengujian menghasilkan r hitung kepuasan kerja (0.394 s.d. 0.747), komitmen organisasional (0.357s.d.

0.695), dan *OCB* (0.284 s.d. 0.657) > 0.1663. *Cronbach's Alpha Stand.* kepuasan kerja (0.904), komitmen organisasional (0.912), dan *OCB* (0.844) > 0.6 atau instrumen reliabel.

Tabel 2. Hasil Asumsi Klasik

Ind	Dep	Norm. Asy. Sig.	Hetero. Sig.	Multi. Tolera n.	VIF
KK	KO	0.865	0.981		
KK	OCB	0.219	0.559	0.514	1.944
KO			0.186	0.514	1.944

KK: Kepuasan Kerja, KO: Komitmen Organisasional, *OCB*: *Organizational Citizenship Behavior*.

Sumber: data primer diolah, 2021

Uji asumsi klasik (lihat Tabel 2) menunjukkan pada model regresi data residual terdistribusi normal (*Monte Carlo Sig. 2-tailed* > 0.05). Uji Glejser menyatakan tidak terjadi heteroskedastisitas (*Glejser test, p* > 0.05). Multikolonieritas tidak terjadi pada model regresi 2 dengan *tolerance* > 0.10 dan *VIF* < 10.

Tabel 3. Hasil Pengujian Hipotesis

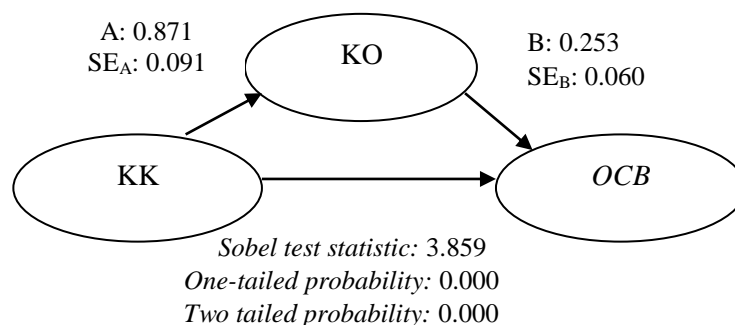
Ind.	Dep.	Unst. Coeff. B	Error	Sig.	Adj. R ²	
H1	KK	KO	0.871	0.091	0.000	0.480
H2	KO	OCB	0.253	0.060	0.000	0.419
H3	KK		0.182	0.076	0.018	

Sumber: data primer diolah, 2021.

Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis. Dilihat dari tabel tersebut, pengujian H1 diterima dengan nilai *sig.* < 0.05, H2 diterima nilai *sig.* < 0.05, H3 diterima *sig.* < 0.05. Besarnya pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional sebesar 48%, sedangkan kepuasan kerja dan komitmen organisasional terhadap *OCB* sebesar 41.9%.

Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 1) menunjukkan nilai *one tailed probability* sebesar 0.000 dengan tingkat signifikansi 5%, dari hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa 0.000 < 0.05 yang membuktikan komitmen organisasional mampu memediasi kepuasan kerja terhadap *OCB*.

Gambar 1. Model Mediasi



Sumber: data primer diolah, 2021

Pembahasan

Hasil pengujian menyatakan H1 didukung. Penelitian pada pegawai BBKB Yogyakarta menghasilkan dukungan pada teori yang menyatakan derajat kepuasan kerja yang lebih tinggi akan menghasilkan derajat komitmen organisasional yang juga lebih tinggi. Temuan ini mendukung penelitian terdahulu dari Srivastava (2013) serta Dalkrani & Dimitriadis (2018). Item kesempatan untuk ikut andil dalam pengambilan keputusan (*intrinsic satisfaction*) dan tunjangan (*extrinsic satisfaction*) merupakan dua terendah yang masih dapat diperbaiki untuk meningkatkan kepuasan kerja. Item yang dinilai paling tinggi adalah persahabatan dengan rekan kerja (*social satisfaction*). Individu dapat bertahan terhadap *stressor* karena ada dukungan pertemanan yang terbentuk selama masa kerja. Hasil karakteristik responden di BBKB Yogyakarta (Tabel 1) memperlihatkan, ada sebanyak 74 responden (74.7%) memiliki masa kerja 6 tahun ke atas yang memungkinkan terjalannya persahabatan untuk menciptakan kenyamanan dan kepuasan kerja. Ini mendukung pernyataan Gibson, Theodore, & Jellison (2012) bahwa kepuasan kerja adalah sikap seseorang terhadap pekerjaan mereka, sikap ini berasal dari persepsi diri pekerja terhadap pekerjaannya yang didasarkan aspek lingkungan tempat kerja seperti gaya supervisor, kebijakan dan keadaan kelompok kerja, situasi kondisi kerja dan tunjangan tambahan.

Temuan penelitian ini menemukan dukungan bagi H2, bahwa semakin komitmen organisasional meningkat maka juga terjadi peningkatan *OCB*. Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Lepine et al., (2002), Foote & Tang (2008), Zeinabadia (2010), dan Mirkovic (2019). Dua item komitmen organisasional dengan skor terendah berada pada komitmen afektif yaitu mengikuti rapat tahunan dalam pengambilan keputusan dan pada komitmen normatif yaitu bekerja lebih keras di luar jam kerja. Sedangkan skor tertinggi pada pernyataan bekerja dengan profesional dan disiplin (komitmen normatif). Sikap profesional ini dimungkinkan telah dibentuk dari tingkat pendidikan responden yang relatif tinggi, yaitu 43.4% bergelar S-1 dan 16.2% berpendidikan pascasarjana (S-2/S-3). Status pegawai yang sudah tetap sebagai aparat pemerintah yaitu Pegawai Negeri Sipil (sebanyak 72.7%) diduga juga merupakan penentu komitmen normatif dan kontinuan.

H3 yang menyatakan kepuasan kerja akan secara positif mempengaruhi *OCB* terdukung. Tessema, Ready, & Embaye (2013) menyatakan bahwa kepuasan kerja dapat muncul karena pekerjaan yang secara mental menantang, ganjaran yang pantas, kondisi kerja yang mendukung, rekan kerja yang mendukung, dan kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan. Temuan ini mendukung hasil riset-riset terdahulu (Foote & Tang, 2008; Zeinabadia,

2010; Kashif, Khan, & Rafi, 2011; Saxena, Tomar, & Tomar, 2019). Item yang dinilai terendah pada *OCB* terdapat pada dimensi *civic virtue* yaitu berani atas resiko dengan tidak menyetujui agar dapat menyampaikan keyakinan tentang terbaik untuk lembaga. Sedangkan nilai tertinggi diperoleh pada *altruism* dengan kesediaan meluangkan waktu guna membantu rekan.

Temuan uji *Sobel test* menunjukkan konfirmasi adanya mediasi dari komitmen organisasional pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*. Namun demikian juga ditemukan pada H3, kepuasan kerja dapat secara langsung mempengaruhi *OCB*. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa variabel kepuasan kerja berperan sangat penting di BBKB Yogyakarta. Adanya kepuasan kerja dapat memperkuat *OCB* dan memperkuat komitmen organisasional, yang pada akhirnya komitmen organisasional juga memperkuat *OCB*. Temuan mengkonfirmasi model mediasi dari Zeinabadia (2010)

SIMPULAN & SARAN

Temuan penelitian menyatakan kepuasan kerja mempengaruhi secara positif *OCB* baik langsung maupun secara tidak langsung melalui komitmen organisasional. Temuan berimplikasi manajerial, bahwa pimpinan harus mempertahankan dan meningkatkan dimensi kepuasan kerja kepuasan sosial, kepuasan ekstrinsik, dan kepuasan intrinsik. Menjaga kepuasan kerja secara umum diantara pegawai akan meningkatkan komitmen organisasional dan *OCB* pegawai.

Penelitian kedepan dapat menyertakan variabel yang belum diuji untuk meningkatkan koefisien determinasi. Misalnya *value congruence* dan *job engagement* (Kurniawan, 2019). Pada organisasi dengan pegawai yang memiliki masa kerja lama dimungkinkan memiliki *value congruence* yang lebih tinggi karena telah melakukan adaptasi. Penelitian ke depan juga dapat menguji apakah variabel demografi dengan status Pegawai Negeri Sipil yang merupakan pekerjaan yang banyak diperebutkan tenaga kerja di Indonesia secara otomatis akan membentuk komitmen organisasional.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, M., Ali, F., Raza, B., & Waseer, W. A. (2020). Assessing the Mediating Role of Work Engagement Between the Relationship of Corporate Social Responsibility with Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior. *International Review of Management and Marketing*, 10(4), 1–10. <https://doi.org/10.32479/irmm.9714>
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Allen, R. S., Evans, W. R., & White, C. S. (2011). Affective organizational commitment and

- organizational citizenship behavior: Examining the relationship through the lens of equity sensitivity. *Organisation Management Journal*, 8(4), 218–228. <https://doi.org/10.1057/omj.2011.40>
- Clark, A. E. (1997). Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? In *Labour Economics* (Vol. 4). [https://doi.org/10.1016/S0927-5371\(97\)00010-9](https://doi.org/10.1016/S0927-5371(97)00010-9)
- Coleman, V. I., & Borman, W. C. (2000). Investigating the Underlying Structure of the Citizenship Performance Domain. *Human Resource Management Review*, 10(1), 25–44. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00037-6](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00037-6)
- Dalkrani, M., & Dimitriadis, E. (2018). The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research (IJBESAR)*, 11(3), 16–23. <https://doi.org/10.25103/ijbesar.113.02>
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Foote, D. A., & Tang, T. L.-P. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB). *The Electronic Library*, 46(6), 933–947.
- Gibson, P. J., Theodore, F., & Jellison, J. B. (2012). The common ground preparedness framework: A comprehensive description of public health emergency preparedness. *American Journal of Public Health*, 102(4), 633–642. <https://doi.org/10.2105/AJPH.2011.300546>
- Hanaysha, J. (2016). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- Hilton, T. L. (2015). Effect of burnout and organizational commitment on the turnover intention of clinical laboratory employees in Florida. *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, 76(11-A(E)), No-Specified.
- Hoppock, R., & Splegler, S. (1938). Job Satisfaction. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*. *Occupations: The Vocational Guidance Journal*, 16(7), 636–643.
- Kashif, M., Khan, Y., & Rafi, M. (2011). An Exploration of the Determinants of OCB in the Telecommunication Sector of Pakistan. *Asian Journal of Business Management*, 3(2), 91–97. Retrieved from <http://www.maxwellsci.com/jp/issue.php?jid=AJBM&no=113>
- Kurniawan, I. S. (2019). Pengaruh Value Congruence Dan Core Self-Evaluations Terhadap Job Engagement Dan Dampaknya Pada Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Kewirausahaan Dan Bisnis*, 23(12), 62–73. <https://doi.org/10.20961/jkb.v23i12.27492>
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Loan, L. T. M. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307–3312. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.6.007>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343).
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.78.4.538>
- Mirkovic, B. (2019). Relation Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, Relation Between Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship. *International Thematic Proceedia*, 335–347.
- Organ, D. W. (1988). *Issues in organization and management series. Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books/D. C. Heath and

- Com.
- Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior : It ' s Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, (January 2012), 37–41. <https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002>
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775–802. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x>
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2008). Job Satisfaction in Organizational Development. In *BUCHANAN: The SAGE Handbook of Organizational Research Methods* (pp. 196–212).
- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of Working Environment on Job Satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23(October 2014), 717–725. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(15\)00524-9](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(15)00524-9)
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational Behavior*. New York: Pearson.
- Saridakis, G., Lai, Y., Torres, R. I. M., & Gourlay, S. (2020). Exploring the relationship between job satisfaction and organizational commitment: an instrumental variable approach. *International Journal of Human Resource Management*, 31(13), 1739–1769. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423100>
- Saxena, S., Tomar, K., & Tomar, S. (2019). Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*, 1424–1435. [https://doi.org/Saxena, Sonal and Tomar, Kalpana and Tomar, Shivangi, Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior \(January 6, 2019\). Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3323753 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3323753](https://doi.org/Saxena, Sonal and Tomar, Kalpana and Tomar, Shivangi, Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (January 6, 2019). Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success, Available at SSRN: https://ssrn.com/abstract=3323753 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3323753)
- Schnake, M. E. (1983). An Empirical Assessment of the Effects of Affective Response in the Measurement of Organizational Climate. *Personnel Psychology*, 36(4), 791–804. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1983.tb00513.x>
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653–663.
- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159–167. <https://doi.org/10.1177/0972262912483529>
- Stevens, F., Stevens, F., & Philipsen, H. (1992). Organizational Physician Satisfaction. *Organization Studies*, 13(1), 35–49.
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The Effects of Employee Recognition, Pay, and Benefits on Job Satisfaction: Cross Country Evidence. *Journal of Business and Economics*, 4(1), 1–12.
- www.hotjar.com. (2021). Sample size calculator. Retrieved January 25, 2021, from <https://www.hotjar.com/poll-survey-sample-size-calculator/>
- Zeinabadi, H., & Salehi, K. (2011). Role of procedural justice, trust, job satisfaction, and organizational commitment in organizational citizenship behavior (OCB) of teachers: Proposing a modified social exchange model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 29(Icepsy), 1472–1481. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.11.387>
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 5, 998–1003. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2010.07.225>