

# Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel *Intervening*

Thomas Eka Wijaya<sup>\*1</sup>, Renny Rochani<sup>2</sup>, dan Taufiq Rochman<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Sebelas Maret

Jl. Ir. Sutami N0.36, Kentingan, Kec. Jebres, Kota Surakarta, Jawa Tengah, 57126, Indonesia

Email: ekathomas160301@student.uns.ac.id<sup>\*1</sup>, rennyrochani@staff.uns.ac.id<sup>2</sup>, taufiqrochman@staff.uns.ac.id<sup>3</sup>

## Abstrak

Sebagai perusahaan penyedia layanan air bersih, PUDAM XYZ Wonogiri menghadapi tantangan besar untuk memastikan kelangsungan pasokan air yang memadai untuk setiap pelanggannya. Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal merupakan salah satu strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja operasional dan layanan kepada pelanggan. *Organizational citizenship behavior (OCB)* menyoroti peran penting perilaku sukarela dan inisiatif karyawan di luar tanggung jawab langsung pekerjaan yang dapat memberikan dampak positif dalam mencapai tujuan organisasi. OCB dipercaya dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang berujung pada kesuksesan organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan OCB karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada karyawan PUDAM XYZ Wonogiri. PLS-SEM digunakan untuk mengetahui hubungan antar faktor dan memperoleh gambaran menyeluruh mengenai keseluruhan model. Didapati hasil PLS-SEM berupa dimensi yang paling mempengaruhi kepuasan kerja yaitu gaji dan dimensi *normative commitment* pada variabel komitmen organisasi. Seluruh hubungan langsung antar variabel memiliki pengaruh yang positif dan signifikan. Hubungan tidak langsung pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan peran mediasi komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Rekomendasi manajerial diformulasikan berdasarkan hasil yang telah diperoleh.

**Kata kunci:** Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, PLS-SEM

## Abstract

As a clean water service provider company, PUDAM XYZ Wonogiri faces a big challenge to ensure the continuity of adequate water supply for each of its customers. Optimal management of human resources (HR) is one of the company's strategies to improve operational performance and service to customers. *Organizational citizenship behavior (OCB)* highlights the important role of voluntary behavior and employee initiatives beyond direct job responsibilities that can have a positive impact on achieving organizational goals. OCB is believed to increase organizational effectiveness which leads to organizational success. Job satisfaction and organizational commitment are factors that can influence the increase in employee OCB. This study aims to determine and analyze the effect of job satisfaction on OCB with organizational commitment as an *intervening* variable in PUDAM XYZ Wonogiri employees. PLS-SEM is used to determine the relationship between factors and obtain a comprehensive picture of the entire model. The PLS-SEM results showed that the dimension that most influences job satisfaction is salary and the *normative commitment* dimension in the organizational commitment variable. All direct relationships between variables have a positive and significant effect. The indirect relationship between the effect of job satisfaction on OCB with the mediating role of organizational commitment shows a positive and significant effect. Managerial recommendations are formulated based on the results that have been obtained.

**Keywords:** Human Resource, Job Satisfaction, Organization Commitment, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, PLS-SEM

## 1. Pendahuluan

Setiap perusahaan harus memiliki strategi untuk meningkatkan kinerja operasional dan layanan kepada pelanggan. Salah satu hal yang penting untuk mencapai tujuan dari strategi tersebut adalah pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang optimal (Prameswari & Suwandana, 2017). Sumber daya manusia merupakan aset terpenting yang dimiliki perusahaan, karena dengan kualitas kinerja yang baik akan meningkatkan efektivitas

dan kesuksesan suatu organisasi (Riniwati, 2016). Terdapat tiga kategori perilaku karyawan yang diperlukan supaya suatu organisasi dapat berjalan dengan baik, efektif serta efisien, yaitu bergabung dan bertahan dalam organisasi, memenuhi dan melampaui standar kinerja, serta secara spontan melampaui peran yang ditentukan (Katz dalam Na-Nan, 2021). Perusahaan sangat menghargai karyawan yang bersedia untuk melakukan peran ekstra dalam pekerjaan, seperti

melibatkan diri untuk memberikan pelayanan tambahan, membantu rekan kerja yang membutuhkan, menghormati perbedaan pendapat, dan menghindari konflik yang tidak perlu dengan sesama rekan kerja (Sadeghi et al., 2016). *Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku ekstra yang ditunjukkan karyawan yang dipercaya dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang berujung pada kesuksesan organisasi (Prasetio et al., 2015).

*Organizational citizenship behavior* (OCB) menyoroti peran penting perilaku sukarela dan inisiatif karyawan di luar tanggung jawab langsung pekerjaan yang dapat memberikan dampak positif dalam mencapai tujuan organisasi (Larasati & Susilowati, 2021). OCB dipercaya dapat meningkatkan efektivitas organisasi yang berujung pada kesuksesan organisasi (Prasetio et al., 2015). OCB sangat penting bagi organisasi maupun karyawan, seperti meningkatkan kinerja organisasi, membangun hubungan timbal balik karyawan di antara departemen yang berbeda, meningkatkan persatuan dan kesatuan organisasi, serta mengurangi tingkat turnover karyawan (Hemakumara, 2020). Upaya perusahaan untuk meningkatkan perilaku OCB para karyawan dapat melalui faktor-faktor yang mendorong perilaku OCB, seperti kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Wahyuni & Dirbawanto, 2022).

Secara umum, kepuasan kerja adalah perbandingan yang dibuat oleh karyawan antara kontribusi yang diberikan dalam melaksanakan pekerjaan dan manfaat yang diterima dari pekerjaan tersebut (Locke dalam Khan & Istya, 2020). Kepuasan kerja dapat menjadi pendorong munculnya perilaku OCB karena ketika karyawan memiliki tingkat kepuasan yang tinggi terhadap perusahaan maka mereka cenderung melakukan pekerjaan lebih dari tanggung jawab yang diberikan kepadanya, bersedia membantu rekan kerja lainnya, dan cenderung berbicara positif tentang perusahaan (Mutiarini & Hidayati, 2018). Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki keterikatan kuat dengan organisasi sehingga dapat meningkatkan perilaku OCB (Maulana, 2020). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan bertindak sejalan dengan tujuan organisasi, mengambil risiko untuk organisasi, dan berkeinginan menetap dalam organisasi sehingga diharapkan tingkat keinginan karyawan untuk mengundurkan diri akan menurun serta kinerja karyawan akan meningkat untuk menghasilkan efektivitas perusahaan (Juliana et al., 2022).

PUDAM XYZ Wonogiri merupakan Badan Usaha Milik Daerah yang bergerak melayani dan mendistribusikan kebutuhan air bersih di wilayah Kabupaten Wonogiri. Tercatat sampai tahun 2023, PUDAM XYZ Wonogiri memiliki pelanggan lebih dari 42.000 sambungan rumah yang tersebar di berbagai kecamatan Kabupaten Wonogiri. Akan tetapi, masih terdapat beberapa kecamatan dengan ancaman rawan kekeringan di wilayah Wonogiri. Ancaman kekeringan dapat menyebabkan peningkatan kebutuhan dan

permintaan air bersih dari masyarakat sehingga pengaduan terkait layanan PUDAM XYZ Wonogiri juga mengalami peningkatan. Berdasarkan pengamatan dan wawancara, meskipun perusahaan telah menetapkan sanksi keterlambatan, masih terdapat karyawan yang terlambat masuk jam kerja yang telah ditentukan perusahaan. Selain itu, karyawan juga cenderung pasif dalam berkoordinasi dan saling mengingatkan antar rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat OCB karyawan perlu diperhatikan oleh perusahaan terutama pada aspek *conscientiousness* dan *courtesy*. Untuk membantu perusahaan menjadi lebih efektif, dibutuhkan karyawan yang tidak hanya mematuhi peraturan dan menjalankan tugas rutin, tetapi juga berkontribusi aktif menjaga kualitas pelayanan dan mengatasi tantangan perusahaan (Prasetio et al., 2017). Setelah didalami lebih lanjut, ditemukan bahwa terdapat beberapa karyawan yang merasa kurang puas dengan sistem promosi yang diterapkan di PUDAM XYZ Wonogiri. Kebijakan yang diterapkan perusahaan untuk promosi jabatan hanya berlaku untuk beberapa karyawan internal dan diadakan ketika terdapat posisi yang kosong. Penilaian kerja tidak objektif yang dirasakan karyawan dapat berdampak pada ketidakpuasan dalam bekerja dan tingkat keloyalatan karyawan dengan perusahaan (Sholikah & Frianto, 2022). Organisasi yang memberikan kesempatan karyawan untuk maju dalam bekerja baik berupa pengetahuan maupun jabatan yang lebih tinggi, akan berdampak pada kepuasan untuk kebutuhan aktualisasi diri dan tingkat komitmen organisasi karyawan (Mandriasih & Iqbal; Stum dalam Safitri et al., 2022). Sehingga perlu adanya tindak lanjut berkaitan dengan kepuasan kerja dan komitmen kerja yang dimiliki karyawan apakah akan memunculkan suatu perilaku untuk melakukan tindakan diluar dari tanggung jawab pekerjaannya (OCB).

Penelitian ini berupaya untuk mengidentifikasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervensi karyawan PUDAM XYZ Wonogiri menggunakan metode *Partial Least Square-Structural Equation Modeling* (PLS-SEM). Variabel *intervening* atau mediasi adalah variabel yang berada di variabel independen dan variabel dependen yang memberikan pengaruh terhadap variabel dependen. Menurut Na-Nan (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* memediasi pengaruh variabel independen dengan efek yang lebih besar terhadap peningkatan OCB. Adanya ketidak konsistenan hasil penelitian terdahulu mengenai hasil hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB, maka harapan penelitian ini yaitu agar pihak perusahaan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan dengan peran mediasi komitmen organisasi. Sehingga PUDAM XYZ Wonogiri dapat mengevaluasi dan menerapkan beberapa usulan peningkatan OCB karyawan sebagai strategi untuk

meningkatkan kinerja operasional dan pelayanan terhadap masyarakat.

## 2. Metode Penelitian

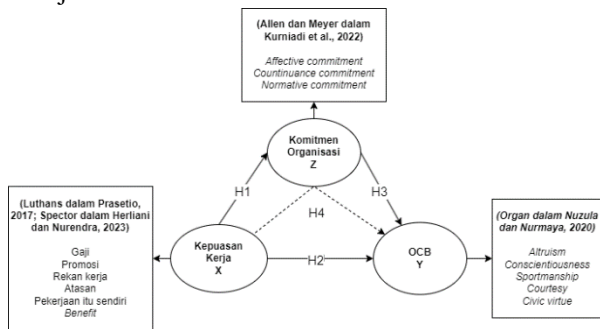
Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode PLS-SEM serta tahapan sebagai berikut.

### Identifikasi dan Perumusan Masalah

Penentuan latar belakang dilakukan untuk mengetahui alasan utama dilakukannya penelitian. Setelah didapatkan latar belakang penelitian, dilakukan perumusan masalah untuk menentukan permasalahan yang akan dikaji dengan meninjau hasil studi literatur dan wawancara. Masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah mengetahui kondisi kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan OCB, serta mengetahui hubungan antar variabel dan peran komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada karyawan PUDAM XYZ Wonogiri. Perumusan masalah selanjutnya digunakan untuk menetapkan tujuan dan manfaat penelitian, serta penetapan batasan masalah.

### Pengembangan Model

Berdasarkan studi literatur yang telah dilakukan, selanjutnya dirumuskan model konseptual penelitian. Berikut merupakan model konseptual penelitian ini yang ditunjukkan Gambar 1.



**Gambar 1.** Model Konseptual

Variabel kepuasan kerja yang digunakan diambil dari Luthans dalam Prasetyo et al., (2017) yang menyebutkan bahwa dimensi kepuasan kerja terdiri dari gaji, promosi, rekan kerja, atasan, dan pekerjaan itu sendiri. Pada kepuasan kerja ditambahkan dimensi *benefit* menurut Spector dalam Herliani & Nurendra (2023). Hal tersebut karena setelah dilakukan pengamatan secara langsung pada PUDAM XYZ Wonogiri, diketahui bahwa terdapat beberapa *benefit* yang diberikan perusahaan untuk menunjang tingkat kepuasan kerja karyawan seperti tunjangan diluar gaji, asuransi, dan dana pesangon. Berdasarkan hal tersebut, diketahui variabel kepuasan kerja pada penelitian memiliki enam dimensi, yaitu gaji, promosi, rekan kerja, atasan (supervisi), pekerjaan itu sendiri, dan *benefit*. Hal ini dilakukan untuk melihat bagaimana aspek *benefit* yang diberikan perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sintesis dilakukan guna memilih dimensi yang akan digunakan.

Variabel komitmen organisasi yang digunakan diambil dari Allen dan Meyer dalam Kurniadi et al., (2022) yang menyebutkan bahwa komitmen organisasi

terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Seluruh dimensi tersebut digunakan pada penelitian dengan membuat desain butir kuesioner yang disesuaikan dengan kondisi nyata PUDAM XYZ Wonogiri.

Variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) menggunakan model dari Organ dalam Nuzula & Nurmaya (2020) yang menjelaskan bahwa OCB karyawan dipengaruhi oleh *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Pada saat melakukan observasi secara langsung pada perusahaan PUDAM XYZ Wonogiri, diketahui bahwa sebelumnya perusahaan belum pernah melakukan studi atau penilaian terkait OCB karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka dimensi pada OCB karyawan yang digunakan yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

### Penyusunan Hipotesis

Hipotesis dibuat untuk menarik kesimpulan mengenai karakteristik (parameter). Terdapat dua hipotesis yang diajukan dalam penelitian yaitu hipotesis nol ( $H_0$ ) dan hipotesis alternatif ( $H_a$ ). Hipotesis nol menunjukkan nilai numerik dari nilai parameter populasi. Secara teoritis hipotesis nol ini dianggap benar sampai akhirnya bisa dibuktikan salah berdasarkan data sampel. Di lain pihak hipotesis alternatif merupakan lawan hipotesis nol. Hipotesis alternatif harus benar ketika hipotesis nol mampu dibuktikan salah. Menerima atau menolak  $H_0$  bisa digunakan dengan menggunakan nilai p-value. P-value ini merupakan besarnya  $\alpha$  yang sebenarnya. Jika p-value lebih kecil dari  $\alpha$  yang kita pilih maka menolak  $H_0$ . Sebaliknya jika p-value lebih besar dari  $\alpha$  maka menerima  $H_0$  (Haryono & Wardoyo, 2012). Berdasarkan model hubungan antar variabel independen, variabel *intervening*, dan variabel dependen, maka rumusan hipotesis penelitian ini sebagai berikut:

- Hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi karyawan PUDAM XYZ Wonogiri.
  - H01: Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan
  - Ha1: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan
- Hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan PUDAM XYZ Wonogiri.
  - H02: Kepuasan kerja tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan
  - Ha2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan
- Hipotesis pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB karyawan PUDAM XYZ Wonogiri.
  - H03: Komitmen organisasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan
  - Ha3: Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan

4. Hipotesis peran mediasi komitmen organisasi dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan PUDAM XYZ Wonogiri.

H04: Komitmen organisasi tidak memediasi dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan secara positif dan signifikan

Ha4: Komitmen organisasi memediasi dalam pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan secara positif dan signifikan

**Penyusunan Kuesioner**

Adapun instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket atau kuesioner yang digunakan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel *intervening* pada karyawan PUDAM XYZ Wonogiri. Angket yang digunakan adalah jenis angket tertutup yang berarti angket tersebut sudah disediakan alternatif jawaban.

Variabel kepuasan kerja terdiri dari gaji, promosi, rekan kerja, atasan, pekerjaan itu sendiri, dan benefit. Variabel komitmen organisasi terdiri dari *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment*. Sedangkan untuk variabel OCB terdiri dari *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. Berikut merupakan Tabel 1 desain kuesioner variabel kepuasan kerja yang digunakan pada penelitian ini.

**Tabel 1.** Desain Kuesioner Kepuasan Kerja

Variabel	Dimensi Faktor	Indikator	Nomer Butir
Kepuasan kerja	Gaji	Saya menerima gaji sesuai beban pekerjaan yang diberikan	X_11
		Saya menerima gaji tepat pada waktunya	X_12
		Saya menerima gaji yang dapat memenuhi kebutuhan hidup saya	X_13
	Promosi	Kenaikan jabatan yang dilakukan perusahaan bersifat terbuka atau transparan	X_21
		Saya mendapat peluang dan kesempatan untuk naik jabatan	X_22
		Saya menjadi semangat dengan peluang promosi yang diberikan perusahaan	X_23
	Rekan kerja	Saya merasa hubungan kerja yang harmonis dengan rekan kerja	X_31
		Rekan kerja saya dapat bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan	X_32
		Rekan kerja saya memiliki kompetensi dan saling mendukung	X_33
		Atasan saya selalu bersikap adil kepada karyawannya	X_41
		Atasan memberikan arahan atau intruksi dengan jelas kepada saya terkait pekerjaan saya	X_42
		Atasan selalu memberikan saran, kritik atau pujian terhadap pekerjaan saya	X_43

Variabel	Dimensi Faktor	Indikator	Nomer Butir
Kepuasan kerja	Pekerjaan itu sendiri	Pekerjaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian yang saya miliki	X_51
		Pekerjaan yang diberikan disertai uraian tugas yang jelas dan lengkap	X_52
	Benefit	Perusahaan memberikan kebebasan kepada saya dalam cara menyelesaikan pekerjaan	X_53
		Perusahaan memberikan asuransi yang baik/sesuai kebutuhan saya	X_61
		Perusahaan memberikan tunjangan diluar gaji yang sesuai dengan jabatan atau kontribusi saya	X_62
		Perusahaan memberikan jaminan dana pensiun atau dana pesangon yang sesuai dengan jabatan atau kontribusi saya	X_63

Berikut merupakan Tabel 2 desain kuesioner variabel komitmen organisasi yang digunakan pada penelitian ini.

**Tabel 2.** Desain Kuesioner Komitmen Organisasi

Variabel	Dimensi Faktor	Indikator	Nomer Butir
Komitmen organisasi	Affective commitment	Saya mempunyai rasa "memiliki" yang kuat terhadap organisasi saya	Z_11
		Saya merasa "terikat" secara emosional dengan organisasi saya	Z_12
		Saya merasa bagian dari "keluarga" organisasi saya	Z_13
	Countinuanace commitment	Saya menganggap banyak hal yang akan terganggu dalam kehidupan saya jika saya memutuskan untuk meninggalkan organisasi	Z_21
		Saya merasa bahwa saya memiliki sedikit pilihan untuk mempertimbangkan keluar dari organisasi	Z_22
		Saya merasa akan sulit menemukan alternatif pekerjaan lain apabila saya meninggalkan organisasi	Z_23
	Normative commitment	Saya merasa berkewajiban untuk menetap di perusahaan	Z_31
		Saya akan merasa bersalah apabila saya meninggalkan organisasi sekarang	Z_32
		Saya merasa organisasi ini layak mendapatkan loyalitas saya sekarang	Z_33

Berikut merupakan Tabel 3 desain kuesioner variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) yang digunakan pada penelitian ini.

**Tabel 3.** Desain Kuesioner OCB

Variabel	Dimensi Faktor	Indikator	Nomer Butir
OCB	Altruism	Saya bersedia membantu pekerjaan rekan kerja yang tidak masuk kerja walaupun tidak diminta	Y_11
		Saya membantu karyawan baru untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja dengan sukarela	Y_12
		Saya membantu rekan kerja yang pekerjaannya berlebihan tanpa diminta atasan	Y_13
	Courtesy	Saya selalu mengingatkan rekan kerja untuk menyelesaikan pekerjaannya	Y_21
		Saya berperilaku baik guna menjaga hubungan interpersonal dengan rekan kerja	Y_22
		Saya berkoordinasi dengan rekan kerja dalam menjalankan tugas	Y_23
	Sportmanship	Saya selalu bertanggung jawab atas apa yang saya lakukan dan kerjakan	Y_31
		Saya tidak membesar - besarkan permasalahan diluar proposinya	Y_32
		Saya tidak mencari - cari kesalahan organisasi	Y_33

Variabel	Dimensi Faktor	Indikator	Nomer Butir
OCB	Civic virtue	Saya selalu berinisiatif dalam memberikan ide demi kebaikan dan kemajuan perusahaan	Y_41
		Saya memberikan laporan pada atasan apabila ada pekerjaan yang bermasalah	Y_42
	Saya mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi	Y_43	
	Conscientiousness	Saya selalu mematuhi peraturan perusahaan walaupun tidak ada yang sedang mengawasi	Y_51
		Saya selalu datang tepat waktu ke kantor	Y_52
Saya datang segera apabila dibutuhkan dalam pekerjaan		Y_53	

### Penentuan Sampel

Penelitian ini menggunakan teknik *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Dalam kategori *nonprobability sampling*, penelitian ini menggunakan *incidental sampling* yaitu teknik penentuan sampel berdasarkan ketersediaan atau keberadaan elemen populasi pada waktu dan tempat tertentu serta cocok sebagai sumber data (Sugiyono dalam Irawan et al., 2022). Dalam penentuan ukuran sampel, penelitian ini menggunakan rumus Slovin guna menarik jumlah sampel agar jumlahnya *representative* sehingga hasil penelitian dapat digeneralisir dan penghitungannya pun tidak memerlukan tabel jumlah sampel, tetapi dapat dilakukan dengan rumus dan perhitungan yang sederhana (Sugiyono dalam Aprilia et al., 2018). Rumus Slovin untuk menentukan ukuran sampel adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1+N(e)^2} \quad (1)$$

Keterangan:

n: Ukuran sampel/jumlah responden

N: Ukuran populasi

e: Presentase kelonggaran ketelitian (5%)

Jumlah populasi dalam penelitian ini adalah sebanyak 116 karyawan sehingga presentase kelonggaran yang digunakan adalah 5%. Berdasarkan perhitungan, sampel yang menjadi responden dalam penelitian ini di sesuaikan menjadi 90 responden atau 78% dari jumlah populasi karyawan PUDAM XYZ Wonogiri kantor pusat Kecamatan Wonogiri. Hal ini dilakukan untuk mempermudah pengolahan data dan untuk hasil pengujian yang lebih baik.

### Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas dilakukan ketika sampel yang dibutuhkan sudah terpenuhi jumlahnya. Uji validitas merupakan uji yang digunakan untuk melihat sebuah alat ukur penelitian valid atau tidak valid. Dalam hal ini, alat ukur penelitian yang akan diuji validitasnya adalah kuesioner penelitian. Suatu kuesioner penelitian dapat dikatakan valid jika pernyataan-pernyataan yang ada dalam kuesioner dapat mengungkapkan dan menjelaskan hal yang diukur oleh kuesioner tersebut (Janna & Herianto, 2021).

Uji reliabilitas merupakan uji yang digunakan untuk mengukur apakah data yang didapat dari instrumen penelitian bersifat tangguh (*robust*) atau dapat diandalkan serta terbebas dari galat pengukuran

(*measurement error*) yang dihasilkan saat pengukuran (Darma, 2021). Sebuah instrumen penelitian dikatakan reliabel jika dapat menghasilkan hasil yang sama meskipun pengukuran dilakukan berulang-ulang. Untuk mengukur reliabilitas dari suatu instrumen penelitian, dapat menggunakan nilai *Cronbach's alpha* (Janna & Herianto, 2021). Tahapan selanjutnya yaitu melakukan pengolahan data yang sudah valid dan reliabel dengan metode PLS-SEM.

### 3. Hasil dan Pembahasan

SEM merupakan salah satu teknik analisis yang digunakan untuk melakukan pengujian dan estimasi pada hubungan kausal dengan mengintegrasikan analisis jalur dan analisis faktor (Wright dalam Hamid dan Anwar, 2019). Berikut merupakan tahapan dalam metode PLS-SEM.

#### Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukuran dilakukan untuk memastikan model struktural telah valid dan reliabel. Evaluasi model pengukuran dalam PLS-SEM terbagi menjadi tiga yaitu *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Dalam menentukan validitas konvergen suatu indikator dapat dilihat dari nilai nilai loading faktor (*outer loading*) yang harus melebihi batasan minimum. Besaran nilai yang harus muncul ketika melakukan uji ini adalah harus lebih besar dari 0,7 (Muhson, 2022). Indikator yang memiliki nilai < 0,7 maka dinyatakan tidak valid dan dilakukan penghapusan indikator. Dari data *running* terdapat indikator dengan nilai *outer loading* dibawah 0,7. Untuk variabel kepuasan kerja yaitu terdapat pada indikator X\_31 dengan nilai 0,697. Pada variabel komitmen organisasi terdapat pada indikator Z\_12, dan Z\_23 dengan nilai 0,670 dan 0,664. Setelah mengetahui indikator-indikator yang memiliki nilai *outer loading* kurang dari syarat maka selanjutnya dilakukan penghapusan seluruh indikator-indikator tersebut. Selain itu, diketahui bahwa nilai *outer loading* tertinggi pada variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah indikator X\_13 dan Z\_31. Sedangkan untuk pengujian validitas suatu variabel faktor dapat dilihat dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE), yaitu harus di atas 0,5. Setelah dilakukan penghapusan indikator-indikator yang tidak memenuhi syarat, dapat dilihat pada Tabel 4 bahwa nilai AVE semua faktor sudah di atas nilai 0,5. Sehingga dari kedua nilai *outer loading* dan nilai AVE yang sudah memenuhi kriteria maka dapat disimpulkan model penelitian sudah valid dan memenuhi syarat untuk lanjut ke tahap berikutnya.

Tabel 4. Nilai AVE

Variabel	Average Variance Extracted (AVE)
Kepuasan Kerja (X)	0.649
Komitmen Organisasi (Z)	0.595
OCB (Y)	0.622

Dalam *software* SmartPLS pengujian validitas diskriminan dapat dilakukan dengan *cross loading* pada

SmartPLS. Cara menguji validitas diskriminan dengan indikator reflektif adalah dengan melihat nilai *cross loading* (Hamid & Anwar, 2019). Suatu model mempunyai validitas diskriminan yang cukup jika akar AVE untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (*fornell larcker criterion*) (Chin et al, dalam Hamid & Anwar, 2019). Hasil pengujian untuk *cross loading* dapat dilihat pada Tabel 5 berikut.

Tabel 5. Hasil *Cross Loading*

Indikator	Kepuasan Kerja (X)	Komitmen Organisasi (Z)	OCB (Y)
X_11	0.796	0.539	0.525
X_12	0.837	0.532	0.528
X_13	0.855	0.602	0.526
X_21	0.822	0.553	0.502
X_22	0.829	0.529	0.499
X_23	0.799	0.538	0.432
X_32	0.775	0.624	0.522
X_33	0.752	0.511	0.490
X_41	0.757	0.533	0.426
X_42	0.831	0.593	0.561
X_43	0.847	0.569	0.497
X_51	0.783	0.597	0.560
X_52	0.800	0.551	0.584
X_53	0.780	0.466	0.512
X_61	0.812	0.479	0.453
X_62	0.787	0.417	0.484
X_63	0.826	0.604	0.558
Y_11	0.555	0.487	0.777
Y_12	0.476	0.500	0.715
Y_13	0.583	0.523	0.787
Y_21	0.443	0.510	0.805
Y_22	0.347	0.519	0.740
Y_23	0.386	0.426	0.743
Y_31	0.576	0.614	0.824
Y_32	0.485	0.581	0.816
Y_33	0.562	0.541	0.780
Y_41	0.514	0.599	0.808
Y_42	0.404	0.480	0.797
Y_43	0.454	0.594	0.742
Y_51	0.563	0.577	0.831
Y_52	0.512	0.506	0.815
Y_53	0.577	0.580	0.842
Z_11	0.604	0.784	0.604
Z_13	0.455	0.701	0.449
Z_21	0.543	0.787	0.501
Z_22	0.425	0.715	0.430
Z_31	0.561	0.822	0.512
Z_32	0.512	0.787	0.565
Z_33	0.536	0.797	0.596

Pada pengujian ini nilai persilangan antara faktor dan indikatornya harus lebih besar dari nilai disebelah kiri kanannya, misal untuk variabel kepuasan kerja pada indikator X\_11 nilai persilangannya sebesar 0,796 yang lebih besar dari semua nilai pada kiri kanan kolom X\_11. Tahapan berikutnya yaitu *fornell larcker criterion*, dimana untuk mendapatkan *discriminant validity* yang baik dari suatu model penelitian maka akar dari AVE pada konstruk harus lebih tinggi dibanding korelasi

konstruk dengan variabel laten lainnya. Hasil *fornell larcker criterion* dalam penelitian dapat dilihat pada Tabel 6. Diketahui seluruh variabel memiliki nilai yang lebih tinggi ketika menjelaskan variabel itu sendiri dibandingkan dengan variabel lainnya pada kolom yang sama. Berdasarkan Tabel 5 dan Tabel 6, maka model data yang diuji dalam penelitian telah memenuhi syarat dan kriteria yang menunjukkan bahwa konstruk pada model tersebut mempunyai *discriminant validity* yang baik.

Tabel 6. Hasil *Fornell Larcker Criterion*

	Kepuasan Kerja (X)	Komitmen Organisasi (Z)	OCB (Y)
Kepuasan Kerja (X)	0.806		
Komitmen Organisasi (Z)	0.678	0.772	
OCB (Y)	0.635	0.684	0.789

Pengujian reabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai dari *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability*. Uji reliabilitas digunakan untuk membuktikan akurasi, konsistensi, dan ketepatan instrumen dalam mengukur konstruk (Ghozali et al., dalam Hamid & Anwar, 2019). Secara umum untuk menilai reliabilitas konstruk, maka nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* harus di atas 0,7 (Muhson, 2022). Hasil pengujian untuk nilai *cronbach's alpha* dan nilai *composite reliability* dapat dilihat pada Tabel 7. Dapat disimpulkan pada uji reliabilitas *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada penelitian ini bernilai > 0,7, sehingga pada uji ini bisa diterima karena semua nilai sudah reliabel.

Tabel 7. Nilai *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Variabel	Cronbach's Composite	
	Alpha	Reliability
Kepuasan Kerja (X)	0.966	0.969
Komitmen Organisasi (Z)	0.886	0.911
OCB (Y)	0.957	0.961

**Evaluasi Model Struktural (Inner Model)**

Model struktural adalah model yang menghubungkan antar variabel laten. Pada konstruk dependen dievaluasi menggunakan R<sup>2</sup>. Nilai R<sup>2</sup> digunakan untuk mengukur tingkat variasi perubahan variabel yang mempengaruhi terhadap variabel yang dipengaruhi (Tok, 2019). Nilai R-square dikategorikan kuat jika lebih dari 0,67, moderat jika lebih dari 0,33 tetapi lebih rendah dari 0,67, dan lemah jika lebih dari 0,19 tetapi lebih rendah dari 0,33. Berikut merupakan perhitungan R-square yang ditunjukkan Tabel 8.

Tabel 8. Nilai R-square

Variabel	R Square
Komitmen Organisasi (Z)	0.460
OCB (Y)	0.522

Berdasarkan Tabel 8, diketahui nilai R<sup>2</sup> untuk komitmen organisasi adalah 0,460 yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel kepuasan kerja menjelaskan variabel komitmen organisasi adalah 46%. Sehingga dapat diartikan sisa dari nilai yaitu 54% pengaruh di jelaskan oleh variabel-variabel lain diluar yang dibahas dalam penelitian ini. Selanjutnya nilai R<sup>2</sup> untuk OCB adalah 0,522 yang menunjukkan bahwa kemampuan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi

menjelaskan OCB adalah 52,2%. Sehingga dapat diartikan sisa dari nilai yaitu 47,8% pengaruh di jelaskan oleh variabel-variabel lain diluar yang dibahas dalam penelitian ini.

Perhitungan *predictive relevance* ( $Q^2$ ) dilakukan dengan proses *blindfolding* di *software* SmartPLS dan didapatkan hasil *predictive relevance* yang dapat dilihat pada Tabel 9. Didapatkan nilai  $Q^2$  untuk variabel komitmen organisasi sebesar 0,264 dan variabel OCB sebesar 0,313. Semua nilai  $Q^2$  lebih besar dari nol. Oleh karena itu dapat dikatakan model memiliki nilai prediksi yang relevan dan model mampu memprediksi nilai dengan baik.

**Tabel 9.** Nilai *Predictive Relevance* ( $Q^2$ )

	$Q^2 (=1-SSE/SSO)$
Komitmen Organisasi (Z)	0.264
OCB (Y)	0.313

### Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis pada SmartPLS dapat dilakukan dengan bootstrapping. Pengujian hipotesis dapat menggunakan besaran nilai T-statistik, nilai *original sample*, dan P-values. Apabila P-values < 0,05 maka faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap variabel yang dipengaruhi. Selanjutnya, nilai T-statistik harus lebih besar (>) dari t-tabel. Sedangkan untuk nilai *original sample*, jika (O) bernilai positif maka faktor tersebut berpengaruh positif terhadap variabel yang dipengaruhi. Hasil nilai uji hipotesis hubungan langsung ditunjukkan Tabel 10 berikut.

**Tabel 10.** Hasil Uji Hipotesis Hubungan Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STDEV )	P Values
Kepuasan Kerja (X) -> Komitmen Organisasi (Z)	0.678	8.301	0.000
Kepuasan Kerja (X) -> OCB (Y)	0.318	2.640	0.010
Komitmen Organisasi (Z) -> OCB (Y)	0.468	4.239	0.000

Berdasarkan Tabel 10, untuk variabel kepuasan kerja memiliki nilai P-values sebesar 0,000 (dibawah 0,05) dan nilai T-statistics 8,301 lebih besar dari nilai t-tabel 1,66, maka berdasarkan dua nilai tersebut faktor kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi. Nilai *original sample* (O) positif sehingga dapat diartikan hubungan antar variabel positif. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama untuk H01 ditolak, sehingga Ha1 diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan PUDAM XYZ Wonogiri. Hasil ini menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan semakin baik maka akan meningkatkan rasa komitmen organisasi karyawan tersebut terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian Haque et al., (2019) dan Prasetio et al., (2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Upaya perusahaan memperhatikan kepuasan karyawan dalam bekerja, mampu menciptakan karyawan dengan sikap

keyakinan dan kepercayaan, serta persepsi yang positif terhadap organisasi (Claudia, 2018).

Selanjutnya untuk variabel kepuasan kerja memiliki nilai P-values sebesar 0,010 (dibawah 0,05) dan nilai T-statistics 2,640 lebih besar dari nilai t-tabel 1,66, maka berdasarkan dua nilai tersebut faktor kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. Nilai *original sample* (O) positif sehingga dapat diartikan hubungan antar variabel positif. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua untuk H02 ditolak, sehingga Ha2 diterima yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PUDAM XYZ Wonogiri. Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin besar dorongan karyawan berperilaku OCB terhadap perusahaan. Temuan ini sesuai dengan penelitian Fitrio et al., (2019), Kurniadi et al., (2022), dan Nuzula & Nurmaya (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Namun berbeda dengan penelitian Claudia (2018), Haque et al., (2019), dan Sunaris et al., (2022), yang menemukan pengaruh kepuasan kerja tidak memiliki hubungan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan nilai *outer loading*, indikator kesesuaian gaji yang dapat memenuhi kebutuhan karyawan ( $X_{13}$ ) memiliki kontribusi terbesar pada variabel kepuasan kerja. Interpretasi dari temuan hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB menjadi makna bahwa suatu perusahaan dapat menggunakan faktor-faktor kepuasan kerja, seperti gaji, promosi, rekan kerja, atasan, pekerjaan itu sendiri, dan *benefit* dalam meningkatkan perilaku OCB karyawan di perusahaan. Namun perusahaan dapat menekankan pada aspek gaji, sehingga karyawan akan mengalami peningkatan kepuasan kerja melalui hal tersebut.

Sedangkan untuk variabel komitmen organisasi memiliki nilai P-values sebesar 0,000 (dibawah 0,05) dan nilai T-statistics 4,239 lebih besar dari nilai t-tabel 1,66, maka berdasarkan dua nilai tersebut faktor komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Nilai *original sample* (O) positif sehingga dapat diartikan hubungan antar variabel positif. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga untuk H03 ditolak, maka Ha3 diterima yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PUDAM XYZ Wonogiri. Hasil ini menunjukkan bahwa karyawan dengan rasa komitmen organisasi yang tinggi, akan lebih menunjukkan perilaku ekstra dalam mencapai tujuan perusahaan. Temuan ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Azmy (2021), Choudhary dan Saini (2021), serta Shafazawana et al., (2016) yang menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan nilai *outer loading*, indikator rasa berkewajiban karyawan untuk menetap di perusahaan ( $Z_{31}$ ) memiliki kontribusi terbesar pada variabel komitmen organisasi. Interpretasi

dari hasil hipotesis yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB menjadi makna bahwa suatu perusahaan dapat menggunakan faktor-faktor komitmen organisasi, seperti *affective commitment* (komitmen afektif), *continuance commitment* (komitmen berkelanjutan), dan *normative commitment* (komitmen normatif). Namun perusahaan dapat menekankan pada aspek *normative commitment* karyawan, sehingga karyawan cenderung akan memiliki rasa berkewajiban dan loyalitas untuk menetap serta berkontribusi dalam organisasi sehingga menimbulkan peningkatan komitmen organisasi.

**Tabel 11.** Hasil Uji Hipotesis Hubungan Tidak Langsung

	Original Sample (O)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Kepuasan Kerja (X) -> Komitmen Organisasi (Z) -> OCB (Y)	0.317	3.487	0.001

Berdasarkan Tabel 11, untuk pengaruh hubungan tidak langsung variabel kepuasan kerja terhadap OCB melalui variabel komitmen organisasi memiliki nilai *P-values* sebesar 0,001 (dibawah 0,05) dan nilai *T-statistics* 3,487 lebih besar dari nilai *t-tabel* 1,66, berdasarkan kedua nilai tersebut maka faktor kepuasan kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Nilai *original sample* (O) positif, dapat diartikan hubungan tidak langsung antar variabel positif. Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis keempat untuk H04 ditolak, maka Ha4 diterima yaitu kepuasan kerja melalui komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PUDAM XYZ Wonogiri. Hal ini sesuai dengan penelitian Haque et al., (2019) serta Herliandi dan Nurendra (2022) yang menemukan bahwa komitmen organisasi sebagai variabel *intervening*, dapat memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) secara positif dan signifikan. Interpretasi dari temuan hipotesis yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan mediasi komitmen organisasi menjadi makna bahwa tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan tinggi, maka tingkat OCB yang dimiliki karyawan juga tinggi. Namun, OCB karyawan akan semakin meningkat apabila karyawan memiliki komitmen organisasi yang tinggi pula. Dengan kata lain, semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, mampu menciptakan komitmen organisasi dan berimplikasi pada OCB karyawan yang meningkat pula.

#### Analisis Rekomendasi Manajerial

Berdasarkan hasil pengolahan dan analisis, terdapat beberapa usulan rancangan sistem yang dapat diberikan bagi pihak PUDAM XYZ Wonogiri guna meningkatkan perilaku OCB karyawannya melalui variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Setelah pengujian hipotesis dari tiap hubungan, didapatkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Hal ini menekankan perusahaan pentingnya

memperhatikan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang dirasakan karyawan sehingga dapat menjadi pelopor OCB. Berdasarkan pengolahan data, dimensi gaji yang diterima karyawan memiliki dampak terbesar pada variabel kepuasan kerja karyawan. Besaran gaji yang diterima mengacu pada posisi yang dipegang karyawan tersebut sehingga pada dasarnya peluang promosi mempengaruhi gaji atau *benefit* yang akan diterima. Kebijakan promosi yang sebelumnya hanya dilakukan saat terdapat posisi yang kosong dan berlaku kepada karyawan internal tertentu, diharapkan ditujukan kepada karyawan yang memiliki kemampuan teknis, *leadership*, dan bekerja sama yang baik serta loyalitas lama bekerja karyawan. Hal tersebut dilakukan untuk mendorong keinginan para karyawan bekerja secara maksimal bagi perusahaan.

Berdasarkan pengolahan data, dimensi *normative commitment* yakni rasa loyalitas karyawan memiliki dampak terbesar pada variabel komitmen organisasi karyawan. Perusahaan dapat mengembangkan rasa loyal dan bangga karyawan melalui kegiatan-kegiatan formal, seperti mengenalkan *profit* perusahaan dan rencana pencapaian *profit* dimasa mendatang pada karyawan. Pihak perusahaan dapat melakukan kegiatan seperti *family gathering* guna menyediakan saluran yang terbuka dan transparan guna membangun komunikasi antara supervisi dan karyawan. Hal ini mendorong rasa kepemilikan dan loyalitas yang dimiliki para karyawan.

Beberapa uraian diatas merupakan usulan rancangan sistem yang dapat diterapkan perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi yang berimplikasi ke perilaku OCB karyawan sehingga nantinya juga akan meningkatkan efektivitas perusahaan dalam kegiatan operasional. Dengan mencoba menerapkan beberapa usulan tersebut diharapkan OCB karyawan dapat meningkat. Setelah menerapkan beberapa usulan tersebut perlu dilakukan analisis kembali dan dilakukan evaluasi terhadap usulan-usulan tersebut.

#### 4. Kesimpulan

Kesimpulan yang didapat dari hasil pengolahan dan analisis metode PLS-SEM menunjukkan seluruh hubungan langsung antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB karyawan PUDAM XYZ Wonogiri memiliki pengaruh positif dan signifikan. Hubungan tidak langsung kepuasan kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi menunjukkan pengaruh positif dan signifikan sehingga komitmen organisasi mampu memediasi pengaruh yang diberikan oleh kepuasan kerja terhadap OCB karyawan. Selain itu ditemukan bahwa dimensi yang memiliki dampak terbesar pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah gaji dan *normative commitment*. Hasil dari penelitian ini diupayakan dapat menjadi bahan pertimbangan perusahaan untuk memperhatikan tingkat kepuasan kerja dan komitmen organisasi karyawan



sehingga dapat memicu perilaku OCB yang dapat berimplikasi pada peningkatan kinerja operasional dan layanan pelanggan.

Pada penelitian ini, jumlah responden yang digunakan berfokus pada karyawan kantor pusat PUDAM XYZ wilayah Wonogiri. Penelitian selanjutnya dapat mempertimbangkan penambahan sampel dengan kantor cabang PUDAM XYZ yang tersebar di Kabupaten Wonogiri. Penelitian kedepannya juga dapat menambahkan variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini dengan terlebih dahulu *brainstroming* bersama lebih banyak bagian atau divisi sehingga memperoleh hasil yang lebih variatif yang dapat menggambarkan faktor-faktor apa saja yang berpengaruh terhadap OCB karyawan PUDAM XYZ Wonogiri.

#### Daftar Pustaka

- Aprilia, I., Prasetyo, E., & Mulyatno, B. S. (2018). Analisis Efisiensi Ekonomi Penggunaan Faktor-Faktor Produksi pada Usahatani Semangka Merah dan Semangka Kuning di Gapoktan Ngudi Santoso Kabupaten Pati. *Agricore: Jurnal Agribisnis dan Sosial Ekonomi Pertanian Unpad*, 3(1)
- Darma, B. (2021). *Statistika Penelitian Menggunakan SPSS (Uji Validitas, Uji Reliabilitas, Regresi Linier Sederhana, Regresi Linier Berganda, Uji t, Uji F, R<sup>2</sup>)*. Guepedia
- Hamid, R. S., & Anwar, S. M. (2019). Structural Equation Modeling (SEM) Berbasis Varian: Konsep Dasar dan Aplikasi dengan Program SmartPLS 3.2.8 dalam Riset Bisnis. [www.institutpenulis.id](http://www.institutpenulis.id)
- Haryono, S., & Wardoyo, P. (2012). Structural equation modeling. *Bekasi: PT Intermedia Personalia Utama*
- Hemakumara, H. (2020). The Impact of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior: A Review of Literature. *International Journal of Business and Social Science*, 11(12). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n12p6>
- Herliani, L., & Nurendra, A. M. (2023). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior on Hospital Employees* (pp. 660–670). [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-052-7\\_72](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-052-7_72)
- Prameswari, K., & Suwandana, G. (2017). Pengaruh Keadilan Organisasional, Komitmen Organisasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen*, 6(3), 1368 – 1397
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen sumberdaya manusia: Aktivitas utama dan pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press
- Irawan, I., Yuliana, Y., Arwin, A., & Jovando, W. (2022). Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Orang Tua Murid Di IEC, Medan. *INSOLOGI: Jurnal Sains dan Teknologi*, 1(3), 332-339
- Janna, N. M., & Herianto, H. (2021). Konsep uji validitas dan reliabilitas dengan menggunakan SPSS
- Juliana, Pramezwary, A., Lemy, D.M., Pramono, R., Situmorang, J.M., & Djakasaputra, A. (2022). What Drives Sustainable Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Sustainable Development and Planning*
- Khan, F., & IstvÃ, K. (2020). The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Organizational Justice. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 6(1), 31-48
- Kurniadi, C., Jimad, H., & Mardiana, N. (2022). Mediation Role of Organizational Commitment on the Influence of Job Satisfaction on OCB (Organizational Citizenship Behavior) Employees of PT Cipta Agung Manis. *The International Journal of Business & Management*, 10(5). <https://doi.org/10.24940/theijbm/2022/v10/i5/bm2205-014>
- Larasati, G., & Susilowati, I.T. (2021). Pengaruh Transformational Leadership, Job Satisfaction, dan Organizational Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi pada Karyawan Bank CIMB Niaga Kantor Cabang Kebumen). In *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen* (Vol. 3, Issue 1). <http://journal.stieputrabangsa.ac.id/index.php/jimmmba/index>
- Mandriasih, L., & Iqbal, M. A. (2019). Pengaruh Perencanaan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dimediasi Oleh Pengembangan Karir. *Indikator*, 3(1), 27-37
- Maulana, R. I. (2020). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior PT Sinergi. *Jurnal Ecodemica*, 4(2)

- Muhson, A. (2022). Analisis Statistik dengan SmartPLS ii Analisis Statistik dengan SmartPLS: Path Analysis, Confirmatory Factor Analysis, & Structural Equation Modeling
- Mutiarni, R., & Hidayati, N. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Kantor Kecamatan Wilayah Utara Brantas, Kabupaten Jombang. *JMD: Jurnal Riset Manajemen & Bisnis Dewantara*, 1(1), 25-36
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64
- Na-Nan, K., Kanthong, S., & Joungrakul, J. (2021). An empirical study on the model of self-efficacy and organizational citizenship behavior transmitted through employee engagement, organizational commitment and job satisfaction in the thai automobile parts manufacturing industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(3), 170
- Nuzula, I. F., & Nurmaya, E. (2020). The influence of distributive justice, job satisfaction and affective commitment to organizational citizenship behavior. *Revista Produção e Desenvolvimento*, 6
- Prasetio, A. P., Siregar, S., & Luturlean, B. S. (2015). The effects of job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Jurnal Siasat Bisnis*, 19(2), 99-108
- Prasetio, A., Yuniarsih, T., & Ahman, E. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking. *Universal Journal of Management*, 5(1), 32-38. <https://doi.org/10.13189/ujm.2017.050104>
- Sadeghi, G., Ahmadi, M., & Yazdi, M. T. (2016). The relationship between organizational citizenship behavior and organizational performance (case study: Agricultural Jihad Organization of Mazandaran Province). *Problems and perspectives in management*, (14, Iss. 3 (spec. iss.)), 317-324
- Safitri, V. I., Susita, D., & Handaru, A. W. (2022). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan Pada Perusahaan Swasta. *Jurnal Bisnis, Manajemen, dan Keuangan*, 3(3), 613-624
- Sholikhah, C. I. R., & Frianto, A. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Tiara Supermarket. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 291-301
- Tok, J. (2019). Pengaruh Service Attributes terhadap Overall Satisfaction dan Membership Renewal Intention Member Knockout Boxing Camp Surabaya. *Jurnal Strategi Pemasaran*, 6(1), 13
- Wahyuni, W. S., & Dirbawanto, N. D. (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Employees. *Journal Of Humanities, Social Sciences and Business*, 2(1), 306-316