

Peran Mediasi Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Komitmen Afektif, Dukungan Organisasi, Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Mewah Laini Caterine¹, Sri Handari Wahyuningsih²

Magister Ilmu Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta¹

Magister Ilmu Agama Islam, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta²

E-mail: mewah.laini.psc19@mail.ac.id¹, ndari_moehdam@yahoo.com²

Correspondent Author : Mewah Laini Caterine, mewah.laini.psc19@mail.ac.id

Doi : [10.31316/gcouns.v8i01.5034](https://doi.org/10.31316/gcouns.v8i01.5034)

Abstrack

Penelitian ini bertujuan menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan pengaruh komitmen afektif, dukungan organisasi terhadap OCB di SMA Muhammadiyah Yogyakarta. Metode penelitian ini yaitu metode kuantitatif yang dilakukan pada 233 guru. Instrumen penelitian ini menggunakan kuesioner survei dengan skala *likert*. Analisis data penelitian ini menggunakan model pengukuran dan model struktural dengan alat analisis *Smart PLS*. hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen afektif dan dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB. Secara lebih lanjut hasil membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap OCB, dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian ini tidak dapat membuktikan peranan mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan pengaruh komitmen afektif terhadap OCB, demikian pula pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam dukungan organisasi terhadap OCB. Kesimpulannya ialah kepuasan kerja tidak dapat memediasi komitmen afektif, dukungan organisasi, terhadap OCB.

Keywords: kepuasan kerja, komitmen afektif, dukungan organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB)

Abstrak

This study aims to examine the mediating role of job satisfaction in explaining the effect of affective commitment, organizational support on OCB at SMA Muhammadiyah Yogyakarta. This research method is a quantitative method conducted on 233 teachers. This research instrument used a survey questionnaire with a Likert scale. The data analysis of this study used measurement models and structural models with Smart PLS analysis tools. the results showed that affective commitment and organizational support had a positive effect on job satisfaction. However, job satisfaction is not proven to have a significant effect on OCB. The results further prove that affective commitment has a positive effect on OCB, organizational support has a positive effect on OCB. This study cannot prove the mediating role of job satisfaction in explaining the effect of affective commitment on OCB, as well as the mediating effect of job satisfaction in organizational support on OCB. The conclusion is that job satisfaction cannot mediate affective commitment, organizational support, and OCB.

Keywords: *job satisfaction, affective commitment, organizational support, organizational citizenship behavior (OCB)*

Info Artikel

Diterima September 2023, Disetujui November 2023, Diterbitkan Desember 2023



PENDAHULUAN

Pendidikan di Indonesia merupakan kebutuhan primer dan harus berkembang. Keberhasilan dan berkembangnya suatu sekolah tidak terlepas dari guru yang mau berperan dengan sukarela dalam melaksanakan tugas dan tidak mengharapkan reward tertentu. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kata untuk menggambarkan dari perilaku sukarela tersebut. Dalam ruang lingkup pendidikan OCB memiliki arti bahwa perilaku kerja pada guru yang melakukan pekerjaan dengan sukarela dan melakukan tugas diluar dari tugas pokok yang ditetapkan, seperti selalu aktif dalam aktifitas sekolah selain mengajar, selalu ada ide dan saran untuk memajukan sekolah, dan selalu mengikuti pelatihan (Humairo & Mulyana, 2013).

Organizational citizenship behavior adalah pekerjaan yang dilakukan dengan sukarela, melakukan kegiatan diluar kewajiban formal karyawan dan berpengaruh signifikan dalam organisasi (Grego-Planer, 2019). Ketika karyawan melakukan suatu pekerjaan yang melampaui dari tugasnya atau sukarela memberikan segalanya mereka melihat semangat dalam sebuah organisasi tidak hanya mengenai gaji akan tetapi juga keefektifan di lingkungan kerja mereka, meskipun tindakan tersebut tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan mereka (Khaskheli et al., 2020). Disisi lain (Freire, Gonçalves, & Carvalho, 2022) mendefinisikan bahwa *Organizational citizenship behavior* merupakan kontruksi dengan keuntungan yang jelas bagi organisasi, oleh karena itu menjadi kontruksi yang menarik baik akademis maupun praktisi dengan fokusnya, aspek pekerjaan yang mengarah pada individu untuk berusaha bekerja dengan ekstra dalam melakukan pekerjaan sehingga memihak pada organisasi. Memiliki guru dengan sikap *organizational citizenship behavior* pada individual sangat berpengaruh dalam kemajuan sekolah, karena untuk mencapai tujuan dari sekolah perlu kerja ekstra dari guru dan kesukarelaan dalam bekerja sehingga semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik.

Guru yang secara sukarela menjalankan tugas sebagai pendidik demi kehidupan yang baik dan keberhasilan pada peserta didik dapat dikatakan sudah mencerminkan sikap OCB. Memiliki penerus yang berkualitas tinggi tidak terlepas dari pendidik (Guru) yang memiliki kualitas tinggi pula. Namun untuk mencapai kualitas penerus yang baik diperlukan juga tenaga didik yang bermutu dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi. Menurut Allen dan Mayer (Battistelli, Odoardi, Vandenberghe, Di Napoli, & Piccione, 2019) komitmen organisasi adalah keadaan yang terikat dengan pribadi terhadap institusi.

Komitmen seorang guru sangatlah penting terhadap sekolah karena untuk mendapatkan pendidikan yang berkualitas (Olcer, 2015). Memiliki guru dengan komitmen afektif yang tinggi serta memiliki nilai dan tujuan akan membuat mereka ingin tetap menjadi bagian organisasi (Töre, 2020). Komitmen afektif dapat muncul karena adanya kebutuhan, dan juga adanya ketergantungan terhadap aktivitas-aktivitas yang telah dilakukan oleh organisasi di masa lalu yang tidak dapat ditinggalkan karena akan merugikan. Komitmen ini terbentuk sebagai hasil yang mana organisasi dapat membuat karyawan memiliki keyakinan yang kuat untuk mengikuti segala nilai-nilai organisasi, dan berusaha untuk mewujudkan tujuan organisasi sebagai prioritas pertama, dan karyawan akan juga mempertahankan keanggotaannya.

Tujuan organisasi akan tercapai salah satunya ialah ketika kepuasan kerja sudah didapatkan oleh anggota organisasi tersebut. Kepuasan kerja merupakan faktor dalam pengembangan sekolah dan juga mendorong untuk memiliki kepribadian dalam OCB pada diri sendiri, dengan mendapatkan kepuasan dalam bekerja karyawan atau guru akan senantiasa meningkatkan kualitas kerja dan berkontribusi lebih untuk kepentingan



sekolah sehingga sekolah akan mendapatkan keuntungan dan dapat mencapai tujuan sekolah, kepuasan kerja merupakan faktor yang perlu diperhatikan, ketika guru memiliki rasa atas kepuasan dalam bekerja maka akan tercipta suasana dengan penuh kebersamaan, memiliki tanggung jawab yang sama, iklim komunikasi yang baik dan juga memiliki semangat kerja yang tinggi sehingga mencapai tujuan dari sekolah dengan maksimal. Ketika didalam diri guru yang memiliki kompeten pada profesinya akan ikut hadir keyakinan *self-efficacy* yang tinggi sehingga keyakinan ini mungkin akan mencerminkan atas kepuasan kerja mereka dengan positif (Kasalak & Dağyar, 2020). Menurut (Mishra, 2013) kepuasan kerja merupakan salah satu isu yang paling krusial namun kontroversial dalam psikologi industri dan manajemen perilaku organisasi. Sedangkan suatu organisasi dengan karyawan yang memiliki kepuasan dalam bekerja cenderung lebih efektif dan produktif (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019). (Azaliney Binti Mohd Amin et al., 2021) berpendapat bahwa kepuasan kerja akan mendapatkan kepercayaan diri, bersemangat dalam bertugas, sehingga perlu fokus dan perhatian lebih terhadap kepuasan guru karena dalam bidang pendidikan gurulah yang menjadi peran utama dalam penyampaian ilmu pengetahuan di sekolah.

Semangat yang tinggi dalam mengabdikan diperlukan dukungan dari organisasi Menurut Esienberger dan Stinglhamber, 2011 (dalam Shaheen, Bukhari, & Adil, 2016) dukungan organisasi ialah ketika pekerja memperoleh kenaikan gaji, peluang untuk pelatihan pengembangan, sehingga merasa memiliki kewajiban dalam untuk membalas dengan kerja keras untuk organisasi mereka, membantu untuk mengembangkan organisasi dengan cepat karena rasa timbal balik atas yang telah diberikan organisasi kepada mereka. Dukungan organisasi dapat meningkatkan kepercayaan diri terhadap guru, sehingga menghasilkan kepercayaan untuk menjadi sumber daya yang efektif dan efisien dalam kemajuan organisasi. Dengan menganalisis bagaimana pengaruh komitmen afektif, dukungan organisasi terhadap OCB dengan kepuasan kerja maka diharapkan guru-guru sekolah bisa meningkatkan kinerja di dunia pendidikan dan dapat di contoh oleh generasi penerus guru selanjutnya.

Banyak penelitian yang telah meneliti faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti kepuasan kerja, komitmen afektif, dan dukungan organisasi. Namun masih terdapat beberapa penelitian dengan mendapatkan hasil yang tidak konsisten, sehingga terdapat *gap* penelitian. Seperti penelitian yang diteliti oleh (Khaskheli et al., 2020) menunjukkan hasil bahwa komitmen afektif dan kepuasan kerja intrinsik menggambarkan hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Namun kepuasan kerja ekstrinsik memiliki hubungan negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dengan analisis mediasi yang menggambarkan semua variabel yaitu komitmen afektif, intrinsik, dan ekstrinsik kepuasan kerja sebagian memediasi hubungan antara CSR karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Karyawan melakukan pekerjaan melampaui dari pekerjaan mereka, dengan memberikan segalanya pada organisasi dan tidak hanya mengharapkan gaji. Hal tersebut dilakukan untuk mendapatkan lingkungan kerja yang efektif meski tindakan tersebut tidak bagian dari deskripsi pekerjaan mereka. Perilaku ini terkadang muncul dari individu dan juga bisa dari dorongan organisasi dengan memberikan kenyamanan lingkungan kerja. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji pengaruh dari komitmen afektif, dukungan organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan peran mediasi kepuasan kerja.



METODE PENELITIAN

Uji Deskriptif

Deskripsi variabel adalah gambaran dari jawaban yang diberikan oleh responden berdasarkan pernyataan-pernyataan pada kuesioner. Pada penelitian ini setiap pernyataan dinilai dengan 5 kategori, yakni sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), kurang setuju (3), setuju (4), sangat setuju (5). Menentukan kategori pada setiap variabel digunakan interval dengan persamaan

$$i = \frac{\text{range}}{\text{kategori}} = \frac{5-1}{5} = 0,8$$

Sehingga diperoleh kategori penilaian sebagai berikut (Sugiyono, 2017):

Tabel 1
Kategori Penilaian

Mean	Kategori
1,00-1,80	Sangat Tidak Baik
1,81-2,60	Tidak Baik
2,61-3,40	Cukup Baik
3,41-4,20	Baik
4,21-5,00	Sangat Baik

Tabel 2
Deskripsi Variabel

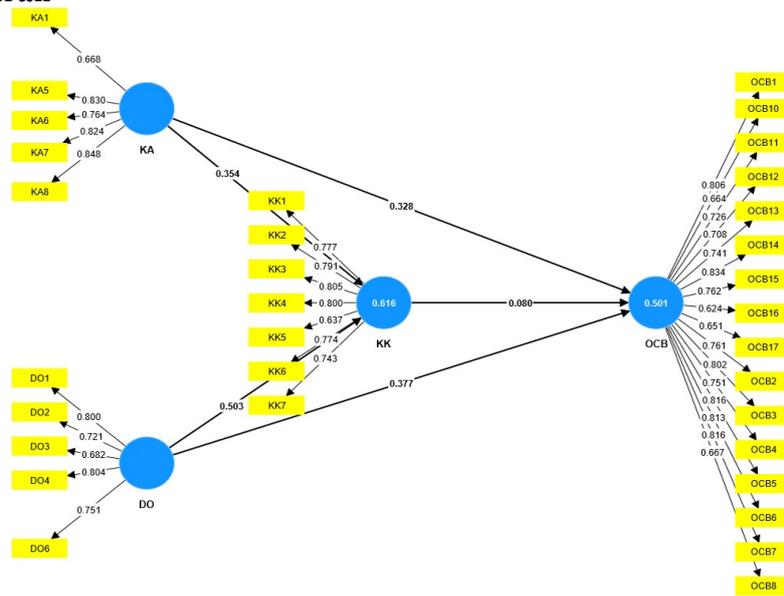
No.	Variabel	Total Rata-rata Jawaban Responden (Mean)
1.	Kepuasan Kerja	4.11
2.	Komitmen Afektif	4.07
3.	Dukungan Organisasi	3.94
4.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	4.18

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Berdasarkan hasil analisis dari tabel 2 ditunjukkan bahwa rata-rata jawaban dari responden termasuk dalam kriteria baik. Dimana dapat dilihat dari masing-masing total rata-rata jawaban responden pada variabel seperti kepuasan kerja dengan total nilai 4.11, komitmen afektif dengan skor 4.07, dukungan organisasi dengan skor 3.94, dan *organizational citizenship behavior* dengan skor 4.19. Skor yang didapatkan masing-masing variabel tersebut masuk dalam mean 3,41-4,20 dengan kategori baik.



Uji Pengukuran



Gambar 1. Tampilan *output outer model*

Convergent validity dari model pengukuran reflektif dapat dilihat dari korelasi antara *score item* atau indikator dengan *score* konstraknya. Pada penelitian ini terdapat empat variabel dengan jumlah 38 indikator, yaitu 17 indikator pada indikator OCB, 8 untuk indikator komitmen afektif, 6 indikator pada dukungan organisasi, dan 7 indikator pada kepuasan kerja. Dengan demikian hasil yg telah didapatkan sudah memenuhi *convergent validity*, karena semua faktor *loading* variabel sudah diatas 0,6 kecuali untuk indikator KA2, KA3, KA4, DO5, dan OCB9 namun masih > 0.5. berikut tabel nilai AVE:

Tabel 3.
 Average Variance Extracted (AVE)

	Average Variance Extracted (AVE)
DO	0.567
KA	0.624
KK	0.582
OCB	0.562

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Discriminant validity dari model reflektif dievaluasi melalui *cross loading*, yakni dengan membandingkan nilai AVE dengan kuadrat dari nilai korelasi antar konstruk (membandingkan akar kuadrat AVE dengan korelasi antar konstraknya (Haryono, 2017)) Ukuran nilai akar AVE harus lebih tinggi dari korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya, sehingga *discriminant validity* dapat memenuhi kriteria validitas. Berikut hasil dari *outer discriminant validity*:



Tabel 4.
Discriminant Validity

	DO	KA	KK	OCB
DO	0.753			
KA	0.665	0.790		
KK	0.739	0.689	0.763	
OCB	0.654	0.633	0.584	0.749

Sumber: Data Primer yang diolah (2023)

Hasil yang dapat dilihat dari tabel 2 menunjukkan bahwa nilai dari akar kuadrat AVE dari masing-masing konstruk yaitu 0.753, 0.790, 0.736, 0.749. Dari nilai tersebut menunjukkan bahwa nilai konstruk AVE itu lebih besar dari 0,5 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa *outer model* atau pengukuran telah memenuhi standar untuk bisa dikatakan valid.

Uji Struktural

Tabel 5.
 Hasil Pengujian Hipotesis

	<i>Original Sample (O/B)</i>	<i>T-Statistik</i>	<i>P-value</i>
DO→KK	0.503	7.230	0.000
DO→OCB	0.377	3.962	0.000
KA→KK	0.354	5.765	0.000
KA→OCB	0.328	3.857	0.000
KK→OCB	0,080	0,796	0,426

* $\leq 0,10$; ** $P \leq 0,005$; *** $P \leq 0,001$

N=233

Hasil pengujian hipotesis dari tabel 3 dapat dijelaskan bahwa KA → KK dengan nilai original sampel sebesar positif 0,354 yang artinya memiliki pengaruh positif. Tingkat signifikan dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 5,765 atau $> 2,58$ dan nilai *P-value* $0,000 < 0,001$, sehingga tingkat signifikan keduanya berada pada signifikan 1%. Hasil analisis menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa H_a diterima. Dilihat hasil DO → KK nilai original sampel sebesar 0,503 yang artinya memiliki arti positif. Tingkat signifikan dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 7.230 atau $> 2,58$ dan nilai *P-value* $0,000 < 0,001$, sehingga tingkat signifikan keduanya berada pada signifikan 1%. Hasil analisis menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dapat dikatakan bahwa H_a diterima. Hasil dari KK → OCB dilihat dari nilai original sampel sebesar 0,080, namun dengan nilai cenderung lebih rendah untuk tingkat signifikannya dilihat dari nilai t-statistik maupun *P-value* didapatkan hasil bahwa tidak berpengaruh.

Nilai t-statistik kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar $0,736 < 1,65$ tingkat signifikan 10% dan nilai *P-value* $0,426 > 0,005$. Sehingga didapatkan hasil kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan atau tidak ada hubungan terhadap OCB pada penelitian ini. Hasil KA → OCB nilai original sampel sebesar positif 0,328 yang artinya memiliki pengaruh positif. Tingkat signifikan dalam penelitian ini



dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 3,857 > 2,58 dan nilai P-value 0,000 < 0,001, sehingga tingkat signifikan keduanya berada pada signifikan 1%. Hasil analisis menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil DO → OCB dilihat dari nilai original sampel sebesar positif 0,377 yang memiliki arti positif. Tingkat signifikan dalam penelitian ini dapat dilihat dari nilai t-statistik sebesar 3,962 > 2,58 dan nilai P-value 0,000 < 0,001, sehingga tingkat signifikan keduanya berada pada signifikan 1%. Hasil analisis menyatakan bahwa dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dapat diartikan bahwa Ha diterima.

R-Square

Tabel 6.
 Nilai R-Square

	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
KK	0.616	0.613
OCB	0.501	0.494

Sumber: Data Primer yang diolah (2023)

Hasil dari perhitungan R-Square didapatkan hasil bahwa nilai R-square untuk variabel kepuasan kerja sebesar 0.613 yang artinya 61.3% variabel ini di pengaruhi oleh variabel independen yakni Komitmen Afektif dan Dukungan organisasi. Sedangkan 38,7% lainnya disebabkan oleh variabel lain yang tidak ada pada penelitian ini. Pada Variabel OCB nilai R-square nya sebesar 0.501 yang artinya 50.1% dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja, sedang 49,9% lainnya dijelaskan oleh faktor lain yang tidak di ukur dalam penelitian ini.

Tabel 7.
 Spesifik *indirect Effect*

	<i>Original Sample (O/ B)</i>	t-statistik	P-value
DO >KK >OCB	0.040	0.780	0.435
KA >KK >OCB	0.028	0.776	0.438

Sumber: Data Primer yang diolah (2023)

Dari tabel *Specific indirect effect* diatas dapat disimpulkan bahwa variabel dukungan organisasi terhadap OCB dimediasi variabel kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh dengan original sampel sebesar 0.040 tingkat signifikan t-statistik < t-table yakni 0.780 < 1.651 dan p value 0.435 > 0.05. Maka hubungan ini disebut *non mediation*. Adapun variabel komitmen afektif terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja dengan melihat hasil analisis cenderung tidak memiliki pengaruh. dilihat dari original sampel yang pengaruhnya sangat kecil 0.028 dan signifikan dari t-statistik < t-table yakni 0.776 > 1.651 dan p value 0.438 > 0.05. Maha hubungan ini disebut *non mediation*.

Dalam temuan penelitian ini, dihasilkan bahwa komitmen afektif dan dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Namun demikian, kepuasan kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB. Secara lebih lanjut hasil



membuktikan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap OCB, dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Penelitian ini tidak dapat membuktikan peranan mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan pengaruh komitmen afektif terhadap OCB, demikian pula pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam menjelaskan pengaruh dukungan organisasi terhadap OCB.

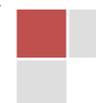
Hal ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yaitu penelitian oleh (Bayu, Susita, & Parimita, 2023) menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pada guru, hal ini menunjukkan bahwa semakin baik komitmen afektif semakin tinggi juga kepuasan pada guru. Begitu pula dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja dimana analisis yang dihasilkan sejalan dengan teori motivasi oleh Herzberg bahwa teori motivasi memiliki aspek yang berbeda yaitu ketidakpuasan kerja dan kepuasan kerja, Herzberg mengkategorikan menjadi dua faktor yaitu faktor dari yang mempengaruhi kepuasan kerja itu menjadi *hygiene* (pemeliharaan) faktor pemeliharaan ini seperti (kebijakan organisasi, gaji, pengawasan dan hubungan rekan kerja, keamanan kerja), sedangkan faktor motivasi yaitu pengakuan, prestasi, promosi, pertumbuhan, pekerjaan, dan tanggungjawab (Alfayad, Suriani, & Arif, 2017). Hasil pengujian komitmen afektif terhadap OCB sesuai dengan penelitian yang diteliti oleh (Badiroh & Azizah, 2020), (Putra & Sriathi, 2017) dan (Pangestuti, 2018) menyatakan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Dukungan organisasi terhadap OCB dengan hasil yang diperoleh sesuai dengan penelitian terdahulu oleh (Ananda, Sidin, & Abdullah, 2020), (Raharmani & Arwani, 2021), (Defrionaldo & Rivai, 2019) menyatakan bahwa dukungan organisasi memiliki pengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

KESIMPULAN

Berdasarkan dari hasil analisis data dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat diartikan bahwa semakin dengan komitmen yang diterapkan guru maka akan menemukan kepuasan dalam kerja. dukungan organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dapat diambil kesimpulan bahwa dukungan organisasi yang didapatkan guru di sekolah maka akan dapat kepuasan dalam bekerja. kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan atau tidak ada hubungan terhadap OCB. Komitmen afektif berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dapat diartikan bahwa guru yang berkomitmen dalam organisasi akan ada tumbuh dalam dirinya sikap pada OCB. dukungan organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Disimpulkan bahwa mendapatkan dukungan organisasi dalam organisasi maka sikap OCB akan didapatkan. Kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh komitmen afektif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat sepenuhnya memediasi komitmen afektif dan dukungan organisasi terhadap OCB. Akan tetapi komitmen afektif dan dukungan organisasi dapat berpengaruh terhadap OCB secara langsung tanpa dimediasi oleh kepuasan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Zu'bi, H. A. (2010). A Study of Relationship between Organizational Justice and Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102–109. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p102>
- Alfayad, Z., Suriani, L., & Arif, M. (2017). An application of Herzberg's two-factor



- theory. *International Review of Management and Marketing*, 7(1), 150–156. Retrieved from <http://econjournals.com/index.php/irmm/article/view/3342>
- 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, 1–18.
- Ananda, R., Sidin, I., & Abdullah, T. (2020). Perbedaan Pengaruh Iklim Organisasi Dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Karyawan Di Rs Swasta Dan Rs Pemerintah. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Maritim*, 2(1), 70–83. <https://doi.org/10.30597/jkmm.v2i1.10059>
- Azaliney Binti Mohd Amin, F., Mohd Mokhtar, N., Adibah binti Ibrahim, F., Norazmi bin Nordin, M., Cawangan Negeri Sembilan Fakulti Pengurusan dan Perniagaan, M., & Teknologi MARA Pahang Fakulti Sains Sosial dan Kemanusiaan, U. (2021). A Review Of The Job Satisfaction Theory For Special Education Perspective. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(11), 5224–5228.
- Badiroh, U., & Azizah, S. N. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Kepuasan Kerja, dan Persepsi Kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behaviour. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi (JIMMBA)*, 2(1), 111–120. <https://doi.org/10.32639/jimmba.v2i1.449>
- Battistelli, A., Odoardi, C., Vandenberghe, C., Di Napoli, G., & Piccione, L. (2019). Information sharing and innovative work behavior: The role of work-based learning, challenging tasks, and organizational commitment. *Human Resource Development Quarterly*, 30(3), 361–381. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21344>
- Bayu, D., Susita, D., & Parimita, W. (2023). The Effect of Emotional Intelligence and Work Environment On Affective Commitment and Job Satisfaction as Intervening Variables in State Elementary School 1 In Kemayoran District, Central Jakarta. *International Journal of Business and Social Science Research*, 4(1), 1–17. Retrieved from http://www.ijbssnet.com/journals/Vol_4_No_1_January_2013/26.pdf
- Defrionaldo, & Rivai, H. A. (2019). Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Mediasi: Studi Pada Karyawan Beacukai Pekanbaru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Manajemen*, 4(3), 544–561.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- 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>
- Freire, C., Gonçalves, J., & Carvalho, M. R. (2022). Corporate Social Responsibility: The Impact of Employees' Perceptions on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Identification. *Administrative Sciences*, 12(3). <https://doi.org/10.3390/admsci12030120>
- Grego-Planer, D. (2019). The relationship between organizational commitment and organizational citizenship behaviors in the public and private sectors. *Sustainability (Switzerland)*, 11(22), 1–20. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta Timur: Luxima Metro Media.
- Humairo, H. D., & Mulyana, O. P. (2013). *Perbedaan Organizational Citizenship*



- Behavior (OCB) pada guru Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) ditinjau dari status sekolah. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 2(2), 1–7.
- Kasalak, G., & Dağyar, M. (2020). The relationship between teacher self-efficacy and teacher job satisfaction: A meta-analysis of the teaching and learning international survey (talís). *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(3), 16–33. <https://doi.org/10.12738/jestp.2020.3.002>
- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941–2955. <https://doi.org/10.1002/csr.2013>
- Mishra, P. K. (2013). Job satisfaction. *Journal Of Humanities And Social Science*, 14(5), 45–54. <https://doi.org/10.1097/00152193-197806000-00001>
- Olcer, F. (2015). An Empirical Study On The Relationships Among Transformational Leadership Dimensions, Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Bank Employees. *International Journal of Research in Commerce & Management*, 6(3), 31–39.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350. <https://doi.org/10.1080/00224545.1995.9713963>
- Pangestuti, D. C. (2018). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior *Jurnal Mitra Manajemen (JMM Online)*. *Jurnal Mitra Manajemen*, 4(11), 1651–1663. Retrieved from <http://e-jurnalmitramanajemen.com/index.php/jmm/article/view/125/69>
- Putra, P. D. P., & Sriathi, A. . A. (2017). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 6(9), 4800–4828.
- Raharmani, P., & Arwani, M. (2021). Pengaruh Dukungan Organisasi, Komitmen Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Perdagangan Dan Perindustrian Kabupaten Pati. *Jurnal Studi Manajemen Bisnis*, 01(02), 1–15.
- Shaheen, S., Bukhari, I., & Adil, A. (2016). Moderating role of psychological capital between perceived organizational support and organizational citizenship behavior and its dimensions Moderating role of psychological capital between perceived organizational support and organizational citizenship b. (April). <https://doi.org/10.5861/ijrsp.2016.1375>
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Töre, E. (2020). Effects of Intrinsic Motivation on Teacher Emotional Labor: Mediating Role of Affective Commitment. *International Journal of Progressive Education*, 16(5), 390–403. <https://doi.org/10.29329/ijpe.2020.277.24>

