

***IMPACT OF MOTIVATION AND WORK COMMITMENT ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) WITH JOB
SATISFACTION AS A MEDIATOR (CASE STUDY OF EMPLOYEES OF PT
ANGKASA PURA 1 SURABAYA)***

**DAMPAK MOTIVASI DAN KOMITMEN KERJA PADA ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI
MEDIATOR (STUDI KASUS KARYAWAN PT ANGKASA PURA 1
SURABAYA)**

Harun Ar Rasyid¹, Edy Sulistiyawan², Mochammad Munir Rachman³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas PGRI Adi Buana Surabaya^{1,2,3}

harunarrasyid181220@gmail.com¹, edy.s@unipasby.ac.id², hnn_munir@yahoo.com³

ABSTRACT

This research aims to evaluate the relationship between work motivation, organizational commitment, job satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) in employees of PT Angkasa Pura 1 Surabaya. The sample used in this research consisted of 80 employees selected randomly. Data collection was carried out through questionnaires and analyzed using the Partial Least Squares (PLS) Structural Equation Modeling (SEM) method. The results of the analysis show that work motivation has a positive influence on job satisfaction and OCB, as well as an indirect influence through job satisfaction. Organizational commitment was found to only influence OCB positively. Apart from that, job satisfaction also has a positive impact on OCB. The conclusion of this research is that work motivation, organizational commitment, and job satisfaction are crucial factors that influence employee OCB at PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Therefore, companies are advised to increase motivation and organizational commitment to increase OCB, which can ultimately improve organizational performance.

Keywords: Work Motivation, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), PT Angkasa Pura 1 Surabaya

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari 80 karyawan yang dipilih secara acak. Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan metode Structural Equation Modeling (SEM) Partial Least Squares (PLS). Hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan OCB, serta pengaruh tidak langsung melalui kepuasan kerja. Komitmen organisasi ditemukan hanya mempengaruhi OCB secara positif. Selain itu, kepuasan kerja juga berdampak positif pada OCB. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa motivasi kerja, komitmen organisasi, dan kepuasan kerja merupakan faktor-faktor krusial yang mempengaruhi OCB karyawan di PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Oleh karena itu, perusahaan disarankan untuk meningkatkan motivasi dan komitmen organisasi guna meningkatkan OCB, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Kata Kunci: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, PT Angkasa Pura 1 Surabaya.

PENDAHULUAN

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen krusial yang membentuk pondasi keberhasilan organisasi (Robbins & Judge, 2017). SDM yang berkualitas dapat meningkatkan produktivitas, efisiensi, dan daya saing organisasi.

Menurut Mathis et al. (2016), pengembangan SDM dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan hingga 20%, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan meningkatkan motivasi kerja. Dalam konteks ini, Organizational Citizenship Behaviour (OCB) muncul

sebagai faktor penting yang mengoptimalkan potensi individu. OCB mencakup perilaku sukarela yang melampaui tugas utama, seperti inisiatif proaktif dan dukungan terhadap rekan kerja (Podsakoff et al., 2000). OCB dapat meningkatkan kinerja organisasi, mengurangi konflik, dan meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Motivasi kerja dan komitmen organisasi merupakan dua faktor penting yang mempengaruhi OCB. Motivasi kerja adalah dorongan yang menggerakkan seseorang untuk bekerja lebih keras dan produktif (Podsakoff et al., 2000). Sementara itu, komitmen organisasi adalah keterikatan karyawan terhadap organisasi (Meyer & Allen, 1991). Keduanya dapat mendorong karyawan untuk terlibat dalam OCB karena karyawan yang termotivasi dan berkomitmen akan lebih senang membantu rekan kerja, mematuhi peraturan, dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi.

Kepuasan kerja juga berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan antara motivasi kerja dan OCB, serta antara komitmen organisasi dan OCB (Podsakoff et al., 2000). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi kerja yang tinggi dan komitmen terhadap organisasi, yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan dalam OCB.

Penelitian ini akan mengulas bagaimana motivasi kerja dan komitmen organisasi mempengaruhi OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening di PT Angkasa Pura I Surabaya. PT Angkasa Pura I adalah perusahaan BUMN yang mengelola 15 bandara di Indonesia, termasuk Bandara Internasional Juanda di Surabaya, yang menjadi subjek tepat untuk mempelajari hubungan tersebut.

Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan fenomena psikologis yang mendasari dorongan internal yang mendorong karyawan untuk melakukan aktivitas atau tugas tertentu dalam konteks lingkungan kerja. Konsep ini telah didefinisikan oleh beberapa tokoh manajemen terkemuka, yang menyiratkan bahwa motivasi kerja adalah suatu proses kompleks yang dimulai dengan kebutuhan individu. Menurut Frederick Herzberg (1959), motivasi kerja dimulai dengan perasaan kebutuhan yang kemudian diubah menjadi dorongan, dan akhirnya mendorong individu untuk mengambil tindakan. Victor Vroom (1964) menggambarkan motivasi kerja sebagai proses yang dimulai dari kebutuhan, diubah menjadi harapan, dan akhirnya menghasilkan tindakan. Sementara itu, menurut David McClelland (1961), motivasi kerja dimulai dengan kebutuhan, diubah menjadi tujuan, dan akhirnya mendorong individu untuk mengambil tindakan yang sesuai. Pengertian motivasi kerja yang dikemukakan oleh para tokoh manajemen tersebut memiliki kesamaan, yaitu bahwa motivasi kerja adalah proses yang dimulai dengan kebutuhan, kemudian kebutuhan tersebut diubah menjadi dorongan, dan akhirnya dorongan tersebut menghasilkan tindakan. Motivasi kerja menjadi dua bagian oleh Herzberg, yaitu: intrinsik dan ekstrinsik. Faktor intrinsik datang dari dalam diri karyawan, seperti kebutuhan mereka untuk prestasi, pengakuan, dan kemajuan. Faktor ekstrinsik datang dari luar karyawan, seperti imbalan, kondisi kerja, dan hubungan dengan atasan.

Komitmen Organisasi

Konsep "komitmen organisasi" mengacu pada perasaan dan keinginan yang dimiliki oleh karyawan terhadap

perusahaan tempat mereka bekerja. Menurut Meyer dan Allen (1991), ada tiga dimensi utama komitmen organisasi: afektif, normatif, dan berkelanjutan. Dimensi normatif menunjukkan rasa tanggung jawab dan kewajiban moral karyawan terhadap organisasi, sedangkan dimensi afektif mencakup perasaan positif karyawan terhadap organisasi. Namun, aspek berkelanjutan menunjukkan seberapa ingin pekerja tetap bersama organisasi. Sementara Mowday, Steers, dan Porter (1979) menganggap perasaan keterikatan sebagai dasar dari komitmen organisasi, Porter dan Lawler (1968) melihatnya sebagai keinginan yang mendorong karyawan untuk tetap di organisasi. Dengan mengetahui secara menyeluruh tentang komitmen organisasi, manajemen dapat membuat strategi yang lebih efisien untuk meningkatkan keterlibatan dan kesetiaan karyawan. Hasilnya dapat menguntungkan organisasi secara keseluruhan. Para tokoh manajemen tersebut setuju bahwa komitmen organisasi adalah sikap yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh komitmen organisasi, baik secara positif maupun negatif.

Menurut Meyer dan Allen (1991), ada tiga dimensi komitmen organisasi: komitmen afektif, komitmen normatif, dan komitmen berkelanjutan. Perasaan positif karyawan terhadap organisasi dikenal sebagai komitmen afektif. Mereka yang berkomitmen akan membuat karyawan senang bekerja untuk organisasi dan merasa bangga menjadi bagian darinya. Jika seorang karyawan memiliki komitmen normatif, mereka akan merasa wajib untuk terus bekerja di perusahaan karena mereka terikat dengan nilai-nilai dan standar yang berlaku di sana. Selain itu,

komitmen berkelanjutan adalah keyakinan karyawan bahwa mereka akan tetap bekerja di organisasi di masa depan. Karyawan yang memiliki keyakinan ini akan merasa yakin bahwa mereka akan tetap bekerja di organisasi bahkan jika mereka memiliki kesempatan yang lebih baik untuk bekerja di tempat lain.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah suatu kondisi emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian yang diberikan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan seorang karyawan terhadap pekerjaannya dapat didefinisikan sebagai kepuasan kerja. Locke (1976) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Penilaian ini didasarkan pada hal-hal seperti imbalan, kondisi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan. Perasaan karyawan tentang pekerjaan mereka secara keseluruhan disebut kepuasan kerja, menurut Hackman dan Oldham (1976). Berbagai faktor, termasuk atribut pekerjaan, lingkungan tempat kerja, dan pertimbangan pribadi, dapat memengaruhi tingkat kepuasan karyawan. Namun, menurut Vroom (1964), kepuasan kerja adalah kondisi emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari pencapaian tujuan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya adalah mereka yang merasa bahwa pekerjaan mereka memberi mereka kepuasan dan membantu mereka mencapai tujuan organisasi dan pribadi mereka. Kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian yang dibuat oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, menurut salah satu dari dua definisi

kepuasan kerja. Ada banyak faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi kepuasan kerja.

Locke (1976) berpendapat bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian seorang pekerja terhadap pekerjaannya. Penilaian ini didasarkan pada hal-hal seperti imbalan, kondisi kerja, dan hubungan dengan rekan kerja dan atasan.

Organizational Citizenship Behavior

Perilaku Organizational Citizenship Behavior mengacu pada perilaku karyawan yang bekerja secara sukarela di luar pekerjaan yang telah ditetapkan dengan tujuan meningkatkan kinerja organisasi. OCB adalah istilah untuk perilaku karyawan di tempat kerja mereka yang tidak diharuskan secara formal oleh deskripsi pekerjaan mereka, tetapi umumnya dianggap sebagai kontribusi positif yang diinginkan organisasi. Organ (1988) menyatakan bahwa OCB menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dan produktif dengan melakukan tindakan di luar tanggung jawab formal yang tercantum dalam deskripsi kerja. Podsakoff et al. (1990) berpendapat serupa. Mereka menekankan bahwa meskipun OCB tidak menerima penghargaan langsung dari sistem penghargaan formal organisasi, itu berdampak pada kinerja organisasi secara tidak langsung. Organ et al. (2006) menambahkan bahwa meskipun OCB tidak ditetapkan secara eksplisit dalam deskripsi pekerjaan, itu masih dianggap sebagai perilaku yang baik dan dapat membantu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Organizational Citizenship Behavior dapat dikelompokkan ke dalam lima dimensi yang mencerminkan berbagai bentuk perilaku positif karyawan di lingkungan kerja. Pertama, dimensi Altruism menunjukkan perilaku

membantu rekan kerja bahkan jika itu berada di luar tanggung jawab formal seseorang. Kedua, Kontribusi mencakup perilaku yang memberikan kontribusi lebih dari yang diharapkan dari pekerjaan seseorang. Ketiga, Disiplin mencerminkan perilaku yang mengikuti peraturan dan prosedur organisasi. Keempat, Inisiatif melibatkan perilaku yang mengambil langkah-langkah inisiatif untuk menyelesaikan masalah atau meningkatkan kinerja organisasi. Kelima, Ketersediaan mencakup perilaku yang bersedia membantu rekan kerja atau organisasi, bahkan di luar jam kerja.

Teori Motivator-Hygiene Herzberg (1988) menekankan bahwa faktor-faktor seperti pencapaian, tanggung jawab, pengakuan, dan perkembangan pribadi meningkatkan kepuasan kerja. Menurut Herzberg, peningkatan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karena memenuhi kebutuhan intrinsik. Studi yang dilakukan oleh Hikmah et al (2023) serta Santoso & Riyanto (2020) mendukung bahwa motivasi kerja memiliki kontribusi signifikan terhadap kepuasan kerja, sehingga hipotesis berikut diajukan: motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, Meyer dan Allen (1991) menjelaskan bahwa komitmen organisasi terdiri dari komitmen afektif, normatif, dan berkesinambungan, yang semuanya dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hikmah et al (2023) dan Santoso & Riyanto (2020) juga menunjukkan bahwa komitmen organisasi berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja, sehingga mendukung hipotesis kedua: komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Widarko & Anwarodin (2022) serta Ikonne (2015) menunjukkan bahwa motivasi kerja, terutama motivasi

intrinsik, berdampak positif pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). Berdasarkan teori motivasi Herzberg (1988), motivasi kerja yang tinggi memicu perilaku OCB, sehingga hipotesis berikut diajukan: motivasi kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Selanjutnya, penelitian oleh Anisyahfitri & Rizal (2023) dan Hikmah et al (2023) mendukung bahwa komitmen organisasi meningkatkan OCB. Dalam kerangka teori Meyer dan Allen (1991), komitmen afektif mendorong perilaku OCB. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan: komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Menurut teori kepuasan kerja Locke (1976), kepuasan kerja memotivasi perilaku positif seperti OCB. Penelitian oleh Juwita et al (2023) dan Gunay (2018) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi positif terhadap OCB, sehingga hipotesis ini diajukan: kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Teori motivator-hygiene Herzberg (1988) serta temuan dari penelitian oleh Widarko & Anwarodin (2022) dan Gunay (2018) mendukung bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara motivasi kerja dan OCB. Oleh karena itu, hipotesis berikut dirumuskan: kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap OCB. Penelitian Podsakoff et al (1990) menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan antara komitmen organisasi dan OCB. Temuan ini mendukung hipotesis bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB, sesuai dengan teori kepuasan kerja Locke (1976). Berdasarkan beberapa teori dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan diatas, maka hipotesis yang diangkat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H1: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

H2: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.

H3: Motivasi kerja berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

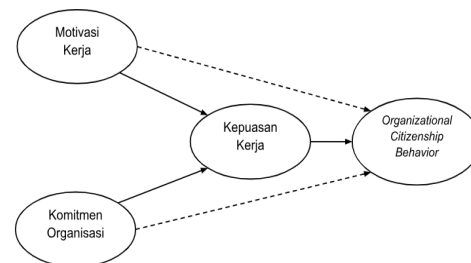
H4: Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

H5: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

H6: Kepuasan kerja memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

H7: Kepuasan kerja memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Berdasarkan seluruh penjelasan diatas, kerangka konsep dalam penelitian ini terbangun dalam gambar 1 berikut.



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk meneliti hubungan antara motivasi kerja, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan PT Angkasa Pura I Surabaya. Pengumpulan data dilakukan menggunakan kuesioner sebagai instrumen utama. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk menguji hipotesis dengan data numerik (Sugiyono, 2022).

Populasi penelitian ini mencakup seluruh karyawan PT Angkasa Pura I Surabaya yang berjumlah 336 orang.

Sampel diambil menggunakan metode acak sederhana (simple random sampling), di mana setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai sampel (Sugiyono, 2022). Pengambilan sampel dilakukan dengan menyusun daftar populasi, memberi nomor urut pada setiap anggota, dan kemudian mengacak nomor tersebut untuk menentukan sampel. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini dihitung menggunakan rumus Slovin dengan tingkat kesalahan 10%, sehingga diperoleh sampel sebanyak 80 karyawan.

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah melalui kuesioner yang telah divalidasi oleh pakar. Validasi ini bertujuan untuk memastikan kuesioner mengukur apa yang seharusnya diukur. Kuesioner terdiri dari dua bagian: bagian data diri dan bagian pertanyaan. Bagian data diri mengumpulkan informasi tentang responden seperti jenis kelamin, usia, pendidikan, dan posisi jabatan. Bagian pertanyaan digunakan untuk mengukur indikator-indikator dari variabel yang diteliti, dengan penilaian menggunakan skala Likert.

Analisis data dalam penelitian ini akan dilakukan dalam dua tahap, yaitu analisis deskriptif dan Structural Equation Modeling-Partial Least Squares (SEM-PLS). Analisis deskriptif akan digunakan untuk memberikan gambaran komprehensif tentang variabel-variabel utama yang melibatkan motivasi kerja, komitmen organisasi, OCB dan kepuasan kerja di PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Pada tahap ini, statistik deskriptif seperti mean, median, dan deviasi standar akan dihitung untuk menggambarkan distribusi data dan karakteristik utama dari setiap variabel.

Setelah itu, analisis SEM-PLS akan diterapkan untuk menguji hubungan antar variabel dan memvalidasi model konseptual

penelitian. SEM-PLS dipilih karena fleksibilitasnya dalam menangani model yang kompleks dan data yang tidak terdistribusi normal.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Karakteristik Responden

PT Angkasa Pura 1 (Persero) Kantor Cabang Utama Bandara Internasional Juanda Surabaya adalah BUMN yang mengelola salah satu bandara tersibuk di Indonesia, Bandara Internasional Juanda Surabaya. Bandara ini memiliki peran penting dalam konektivitas udara di kawasan Jawa Timur dan sekitarnya. Sebagai bagian dari PT Angkasa Pura I, perusahaan ini memiliki visi untuk menjadi penghubung dunia dengan keunggulan layanan khas Indonesia. Misi perusahaan mencakup pelayanan terbaik dengan standar keselamatan, keamanan, dan kenyamanan, peningkatan nilai pemangku kepentingan, kemitraan dengan pemerintah dan mendorong pertumbuhan ekonomi, serta peningkatan daya saing perusahaan melalui kreativitas dan inovasi.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Demografi	Frekuensi	%
Pendidikan		
SMA	8	10%
D3	50	63%
D4/S1	22	28%
jenis kelamin		
Laki-laki	57	71%
Perempuan	23	29%
Lama bekerja		
< 5 tahun	9	11%
5-15 tahun	21	26%
15-25 tahun	30	38%
> 25 tahun	20	25%
Total	80	100%

Sebanyak 80 responden dari berbagai latar belakang pendidikan

berpartisipasi dalam penelitian ini. Mayoritas responden memiliki tingkat pendidikan D3 (63%), diikuti oleh tingkat pendidikan D4/S1 (28%) dan SMA (10%). Secara gender, mayoritas responden adalah laki-laki (71%) dibandingkan perempuan (29%). Dari segi pengalaman kerja, sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 15-25 tahun (38%), diikuti oleh pengalaman kerja 5-15 tahun (26%), pengalaman kerja lebih dari 25 tahun (25%), dan pengalaman kerja kurang dari 5 tahun (11%).

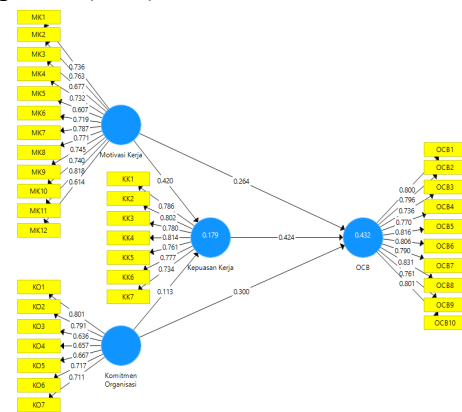
Deskripsi Variabel Penelitian

Deskripsi variabel penelitian memberikan gambaran umum mengenai hasil jawaban responden terhadap variabel-variabel yang diteliti. Variabel-variabel dalam penelitian ini meliputi Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). mayoritas responden memiliki tingkat Motivasi Kerja Sedang (40%), Komitmen Organisasi Sedang (40%), Kepuasan Kerja Sedang (44%), dan OCB Sedang (31%). Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi, komitmen, kepuasan kerja, dan OCB yang cukup baik. Namun, perlu diperhatikan bahwa masih terdapat sebagian kecil responden yang memiliki tingkat yang rendah pada keempat variabel tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat ruang untuk meningkatkan motivasi, komitmen, kepuasan kerja, dan OCB karyawan di perusahaan. Rata-rata skor untuk keempat variabel menunjukkan variasi yang cukup signifikan, menunjukkan bahwa terdapat perbedaan tingkat antara responden. Kesimpulannya, mayoritas karyawan memiliki tingkat yang cukup baik, namun perlu diupayakan peningkatan pada sebagian kecil

karyawan yang memiliki tingkat yang rendah.

Structural Equation Modeling – Partial Least Square (SEM-PLS)

Dalam penelitian ini, hipotesis diuji untuk menentukan hubungan antara Komitmen Organisasi (X2) dan Motivasi Kerja (X1) sebagai variabel independen terhadap Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) (Y). Kepuasan Kerja (Z) adalah variabel intervensi. Hubungan antara variabel-variabel tersebut dianalisis melalui metode modeling equation struktural (SEM) partial least squares (PLS).



Gambar 2. Hasil Model Persamaan Struktural

Dalam tahap awal pengujian hipotesis menggunakan SEM PLS, pemeriksaan outer model dilakukan untuk memeriksa validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas komposit dari masing-masing konstruk.

Tabel 2. Pemeriksaan outer loading

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Motivasi Kerja (X1)	MK1	0.736	Item Valid
	MK2	0.763	Item Valid
	MK3	0.677	Item Valid
	MK4	0.732	Item Valid
	MK5	0.607	Item Valid
	MK6	0.719	Item Valid
	MK7	0.787	Item Valid
	MK8	0.771	Item Valid
	MK9	0.745	Item Valid
	MK10	0.74	Item Valid
	MK11	0.818	Item Valid
	MK12	0.614	Item Valid
Komitmen Organisasi (X2)	KO1	0.801	Item Valid
	KO2	0.791	Item Valid

	KO3	0.636	Item Valid
	KO4	0.657	Item Valid
	KO5	0.667	Item Valid
	KO6	0.717	Item Valid
	KO7	0.711	Item Valid
	KK1	0.786	Item Valid
	KK2	0.802	Item Valid
Kepuasan Kerja (Z)	KK3	0.78	Item Valid
	KK4	0.814	Item Valid
	KK5	0.761	Item Valid
	KK6	0.777	Item Valid
	KK7	0.734	Item Valid
Organizational Citizen Behavior (Y)	OCB1	0.8	Item Valid
	OCB2	0.796	Item Valid
	OCB3	0.736	Item Valid
	OCB4	0.77	Item Valid
	OCB5	0.816	Item Valid
	OCB6	0.806	Item Valid
	OCB7	0.79	Item Valid
	OCB8	0.831	Item Valid
	OCB9	0.761	Item Valid
	OCB10	0.801	Item Valid

Hasil pemeriksaan outer loading menunjukkan bahwa semua indikator untuk masing-masing variabel konstruk (Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior) memiliki nilai outer loading yang valid, yaitu di atas nilai ambang batas yang ditetapkan. Nilai outer loading menunjukkan seberapa baik indikator mengukur variabel konstruk yang sebenarnya. Dalam konteks ini, nilai outer loading yang tinggi menunjukkan bahwa indikator tersebut cukup baik dalam mengukur variabel konstruk yang dimaksud. Dengan demikian, hasil ini menunjukkan bahwa pengukuran variabel konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria validitas konvergen

Tabel 3. Fornell-Larcker Criterion

Variabel	X1	X2	Z	Y
X1	0.779			
X2	0.068	0.714		
Z	0.408	-0.106	0.728	
Y	0.552	0.301	0.405	0.791

Keterangan: X1: Motivasi Kerja; X2: Komitmen Organisasi; Z: Kepuasan Kerja, Y:

Organizational Behavior *Citizen Behavior*

Berdasarkan hasil tabel, semua nilai AVE pada diagonal utama (diagonal dari kiri atas ke kanan bawah) lebih besar daripada korelasi kuadrat antara konstruk yang bersangkutan dengan konstruk lainnya, menunjukkan bahwa validitas diskriminan terpenuhi untuk semua konstruk dalam penelitian ini. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini benar-benar berbeda satu sama lain dan tidak saling tumpang tindih.

Tabel 4. Hasil Pemeriksaan Composite Reliability

Variabel	Cronbach's Alpha	CR	AVE
X1	0.920	0.931	0.531
X2	0.845	0.879	0.510
Z	0.893	0.915	0.608
Y	0.933	0.944	0.626

Keterangan: X1: Motivasi Kerja; X2: Komitmen Organisasi; Z: Kepuasan Kerja, Y: Organizational Behavior

Hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa semua konstruk memiliki nilai CR yang lebih besar dari 0.6, yang menunjukkan tingkat reliabilitas yang baik. Selain itu, nilai CR yang mendekati atau melebihi 0.7 dianggap baik untuk penelitian empiris, sehingga dapat disimpulkan bahwa semua konstruk dalam penelitian ini memiliki tingkat reliabilitas yang baik. Selain itu, nilai Average Variance Extracted (AVE) yang juga ditampilkan dalam tabel, mengukur seberapa baik indikator-indikator dalam satu konstruk dapat menjelaskan variabilitas dari konstruk tersebut. Semua nilai AVE yang diperoleh juga melebihi nilai ambang batas 0.5, menunjukkan bahwa konstruk-konstruk dalam penelitian ini memiliki validitas konvergen yang baik. Dengan

demikian, hasil pemeriksaan ini mengindikasikan bahwa konstruk-construct dalam penelitian ini dapat diandalkan dan valid.

Tabel 5. Pemeriksaan Inner Model

Variabel	R Square	Q Square	GoF
Kepuasan Kerja (Z)	0.179	0.533	0.417
OCB (Y)	0.432		

Hasil pemeriksaan inner model menunjukkan bahwa R Square untuk variabel Kepuasan Kerja (Z) adalah 0.179, sedangkan R Square untuk variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) adalah 0.432. Nilai ini menunjukkan bahwa sebesar 17.9% dari variabilitas Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh Motivasi Kerja dan Komitmen Organisasi, sementara sebesar 43.2% dari variabilitas Organizational Citizenship Behavior dapat dijelaskan oleh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasi. Selanjutnya, Q Square yang digunakan untuk mengukur keakuratan prediksi model adalah 0.533. Nilai Q Square yang tinggi menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan yang baik dalam memprediksi variabel endogen. Terakhir, Goodness of Fit (GoF) yang mengukur keseluruhan kecocokan model dengan data yang diamati adalah 0.417. Nilai ini menunjukkan bahwa model yang dibangun memiliki tingkat kecocokan yang baik dengan data yang diamati. Dengan demikian, hasil pemeriksaan inner model ini menunjukkan bahwa model yang dibangun dalam penelitian ini memiliki tingkat kecocokan dan kemampuan prediksi yang baik.

Tabel 6. Pengujian hipotesis Pengaruh Langsung (Direct Effect)

Hipotesis	Path	Path	St Dev	T Stat	P Values	Keterangan
H1	X1 → Z	0.420	0.091	4.603	0.000	Ha diterima
H2	X2 → Z	0.113	0.139	0.811	0.418	Ha ditolak
H3	X1 → Y	0.264	0.101	2.614	0.009	Ha diterima
H4	X2 → Y	0.300	0.100	3.001	0.003	Ha diterima

H5 Z → Y 0.424 0.097 4.354 0.000 Ha diterima

Keterangan: X1 : Motivasi Kerja; X2: Komitmen Organisasi; Z: Kepuasan Kerja; Y: OCB

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis pada Tabel 6, dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- Hasil pengujian Hipotesis pertama (H1) didapatkan Motivasi Kerja (X1) memberikan dampak terhadap Kepuasan Kerja (Z) dengan arah positif (T Stat = 4.603, $p < 0.001$), artinya bahwa motivasi kerja seorang karyawan yang tinggi akan berdampak pada semakin tingginya tingkat kepuasan kerjanya sehingga hipotesis H1 dapat diterima.
- Hasil pengujian Hipotesis kedua (H2) didapatkan Komitmen Organisasi (X2) tidak memberikan dampak yang signifikan terhadap Kepuasan Kerja (Z) (T Stat = 0.811, $p > 0.05$), sehingga Hipotesis H2 ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi tidak secara langsung memengaruhi tingkat kepuasan kerjanya.
- Hasil pengujian Hipotesis ketiga (H3) didapatkan Motivasi Kerja (X1) memberikan dampak terhadap OCB (Y) yang positif (T Stat = 2.614, $p < 0.05$), Hasil ini menunjukkan bahwa peningkatan motivasi kerja seseorang karyawan, dapat memberikan dampak semakin tingginya tingkat OCB yang ditunjukkan, sehingga Hipotesis H3 dapat diterima.
- Hasil pengujian Hipotesis keempat (H4) didapatkan Komitmen Organisasi (X2) memberikan dampak signifikan terhadap OCB (Y) secara positif (T Stat = 3.001, $p < 0.01$). Hasil ini memberikan arti bahwa peningkatan komitmen seorang karyawan terhadap organisasi, semakin meningkatkan OCB yang

ditunjukkan. Hipotesis H4 dapat diterima.

- e. Hasil pengujian Hipotesis kelima (H5) didapatkan Kepuasan Kerja (Z) memberikan dampak terhadap OCB (Y) secara positif ($T_{Stat} = 4.354$, $p < 0.001$). Hal ini memberikan makna bahwa peningkatan kepuasan kerja seorang karyawan, akan memberikan dampak terhadap peningkatan OCB yang ditunjukkan sehingga Hipotesis H5 dapat diterima.

Tabel 7. Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)

Hipotesis	Path	a	SE _a	b	SE _b	a*b	T Stat	Keterangan
H6	X1 → Z → Y	0.420*	0.091	0.424*	0.097	0.178	2.961	Ha diterima
H7	X2 → Z → Y	0.113	0.139	0.424*	0.097	0.048	0.795	Ha ditolak

Keterangan: X1 : Motivasi Kerja; X2: Komitmen Organisasi; Z: Kepuasan Kerja; Y: OCB

Berdasarkan Tabel 7, hasil pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung (Indirect Effect) adalah sebagai berikut:

- a. Hasil pengujian hipotesis keenam (H6) didapatkan Terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Motivasi Kerja (X1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y) yang melalui Kepuasan Kerja (Z) ($a*b = 0.178$, $T_{Stat} (2.961) > T_{\alpha=0.05} (1.96)$). Hal ini menunjukkan bahwa Motivasi Kerja yang tinggi dapat meningkatkan Kepuasan Kerja, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan OCB sehingga Hipotesis H6 dapat diterima.
- b. Hasil pengujian hipotesis ketujuh (H7) didapatkan Tidak terdapat pengaruh tidak langsung yang signifikan dari Komitmen Organisasi (X2) terhadap OCB (Y) melalui Kepuasan Kerja (Z) ($a*b = 0.048$, $T_{Stat} (0.759) < T_{\alpha=0.05} (1.96)$). Hal ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi secara tidak langsung belum mampu memengaruhi OCB melalui Kepuasan Kerja sehingga hipotesis H7 ditolak.

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antara komitmen organisasi, kepuasan kerja, motivasi kerja, dan perilaku warga organisasi (OCB) yang dimiliki oleh karyawan PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Penemuan menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja seorang karyawan, semakin tinggi kepuasan kerja mereka. Menurut teori Herzberg (1959) motivasi kerja adalah dorongan yang mendorong seseorang untuk bekerja dan berprestasi. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki motivasi kerja yang cukup tinggi, meskipun ada beberapa individu yang memiliki motivasi kerja yang rendah. Studi sebelumnya juga menemukan bahwa motivasi kerja memengaruhi kepuasan kerja karyawan. Sebagai contoh, penelitian oleh Khan et al. (2021) menemukan bahwa motivasi kerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian oleh Min et al. (2021) menemukan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja dan motivasi berbasis pelayanan publik (PSM). Penemuan ini menunjukkan bahwa karyawan yang termotivasi oleh nilai-nilai pelayanan publik cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Meskipun demikian, (Kocman & Weber, 2018) menemukan bahwa komponen yang memprediksi kepuasan kerja pada orang dengan gangguan intelektual mirip dengan orang yang tidak memiliki gangguan. Namun, komponen-komponen tersebut berbeda dalam tingkat signifikansinya.

Hasil pengujian Hipotesis kedua menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan PT Angkasa Pura 1 Surabaya tidak terpengaruh secara signifikan oleh Komitmen Organisasi. Ini menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja seseorang tidak dapat dipengaruhi oleh tingkat

komitmen mereka terhadap organisasi mereka. Konsep komitmen organisasi, yang didefinisikan oleh Meyer dan Allen (1991), merupakan ikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi, yang terdiri dari aspek komitmen afektif, komitmen instrumental, dan komitmen normatif. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa mayoritas responden memiliki tingkat komitmen organisasi yang relatif tinggi. Hal ini menunjukkan betapa pentingnya memperhatikan hal-hal yang mempengaruhi komitmen organisasi karyawan di tempat kerja. Studi sebelumnya telah menunjukkan bahwa ada korelasi positif antara komitmen organisasi dan kepuasan kerja. Sebagai contoh, penelitian oleh Aryati & Armanu, 2023; Firdaus & Shaddiq, 2023; dan Li et al. (2020) menemukan bahwa komitmen seseorang terhadap organisasi memiliki dampak positif langsung terhadap kepuasan kerjanya. Ini menunjukkan bahwa semakin dekat seseorang dengan organisasi mereka, semakin puas mereka dengan pekerjaan mereka.

Hasil pengujian Hipotesis ketiga menunjukkan bahwa Motivasi Kerja berdampak positif dan signifikan pada OCB karyawan PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Ini sejalan dengan teori Herzberg (1959) tentang motivasi kerja, yang didefinisikan sebagai dorongan yang mendorong karyawan untuk bekerja dan berprestasi. Menurut dimensi motivasi intrinsik dan ekstrinsik yang terkandung dalam gagasan ini, semakin tinggi motivasi kerja seseorang, semakin besar OCB yang ditunjukkan. Studi sebelumnya juga mendukung temuan penelitian ini. Studi telah menunjukkan bahwa Motivasi Kerja memiliki dampak positif terhadap OCB. Misalnya, penelitian (Basalamah & As'ad, 2021), (K & Ranjit, 2022), dan (Omar et al., 2021) menemukan bahwa

kepuasan kerja, komponen penting dari OCB, secara signifikan dan positif dipengaruhi oleh Motivasi Kerja. Temuan ini sejalan dengan teori Meyer dan Allen (1991) yang menggambarkan Komitmen Organisasi sebagai komitmen dan kesetiaan karyawan terhadap organisasi. Ditunjukkan oleh dimensi komitmen afektif, instrumental, dan normatif yang terkandung dalam konsep ini, bahwa semakin besar komitmen seseorang terhadap organisasi, semakin besar OCB yang ditunjukkan. Studi sebelumnya juga mendukung temuan penelitian ini. Studi telah menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Sadiq dan Ahmad (2020) menemukan bahwa ada hubungan yang kuat dan signifikan antara OCB dan Komitmen Organisasi di institusi pelayanan publik kota Hefei, China; temuan ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi adalah prediktor OCB yang penting dalam konteks ini. Studi lain juga mendukung penelitian ini dan menemukan hubungan yang baik antara Komitmen Organisasi dan Perilaku Masyarakat Organisasi (OCB) (Firdaus & Shaddiq, 2023; Tawil et al., 2023; Zainuddin & Hassan Asaari, 2020).

Hasil pengujian Hipotesis keempat menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB karyawan di PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Temuan ini sejalan dengan teori Meyer dan Allen (1991) yang menggambarkan Komitmen Organisasi sebagai keterikatan dan loyalitas karyawan terhadap organisasi. Dimensi komitmen afektif, instrumental, dan normatif yang terkandung dalam konsep ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen seseorang terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan. Studi terdahulu juga memberikan dukungan

terhadap temuan penelitian ini. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Sebagai contoh, penelitian oleh (Sadiq & Ahmad, 2020) menemukan hubungan yang sangat kuat dan signifikan antara OCB dan Komitmen Organisasi di institusi pelayanan publik kota Hefei, China. Temuan ini menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi merupakan prediktor OCB yang penting dalam konteks tersebut. Selanjutnya adalah penelitian lain juga mendukung penelitian ini yang juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara Komitmen Organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Firdaus & Shaddiq, 2023; Tawil et al., 2023; Zainuddin & Hassan Asaari, 2020)

Hasil uji hipotesis kelima menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki dampak positif dan signifikan terhadap OCB karyawan PT Angkasa Pura 1 Surabaya. Penelitian sebelumnya juga mendukung temuan ini. Studi menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Sebagai contoh, penelitian oleh (Firdaus & Shaddiq, 2023) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Inspektorat Pemerintah Kota Banjarmasin. Kepuasan kerja yang tinggi dapat mendorong karyawan untuk meningkatkan OCB (Jordan et al., 2007; Putra et al., 2023).

Dalam PT Angkasa Pura 1 Surabaya, penting untuk memahami pengaruh motivasi kerja terhadap perilaku warga negara (OCB) melalui kepuasan kerja. Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung yang signifikan dari motivasi kerja terhadap OCB melalui kepuasan kerja. Studi sebelumnya telah mendukung hubungan

antara OCB, kepuasan kerja, dan motivasi kerja (Alamsyah et al., 2024; Muhammad Ibrahim & Mesra B, 2024; Raharjo et al., 2023). Pengujian hipotesis ketujuh menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap komitmen organisasi terhadap sikap warga organisasi (OCB). Penemuan ini menarik karena bertentangan dengan temuan beberapa penelitian sebelumnya yang mendukung hubungan antara OCB, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi (Albalawi et al., 2019; Chegini et al., 2019; Khan et al., 2021; Redondo et al., 2019; Yandi & Bimaruci Hazrati Havidz)

PENUTUP

Kesimpulan dari pembahasan ini adalah sebagai berikut: Motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan di PT Angkasa Pura 1 Surabaya, menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin meningkat kepuasan kerja mereka. Sebaliknya, komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, yang berarti tingkat komitmen terhadap organisasi belum mampu memengaruhi kepuasan kerja secara langsung. Motivasi kerja juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja, semakin tinggi tingkat OCB yang ditunjukkan karyawan. Selain itu, komitmen organisasi juga memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, sehingga semakin tinggi komitmen seseorang terhadap organisasi, semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditunjukkan. Kepuasan kerja ditemukan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, mengindikasikan bahwa semakin tinggi kepuasan kerja, semakin tinggi pula

tingkat OCB yang ditunjukkan. Hasil pengujian hipotesis keenam menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja, yang berarti motivasi kerja yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan dan pada gilirannya meningkatkan OCB. Namun, komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh tidak langsung yang signifikan terhadap OCB melalui kepuasan kerja, menunjukkan bahwa komitmen organisasi belum mampu memengaruhi OCB secara tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil analisis di atas, perusahaan disarankan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti kondisi kerja, keseimbangan kerja-hidup, dan pengakuan atas kontribusi mereka. Peningkatan ini akan berdampak positif pada Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selain itu, perusahaan perlu memperkuat komitmen organisasi karyawan melalui program pengembangan karir, pengakuan atas prestasi, dan penciptaan lingkungan kerja yang mendukung. Pengembangan motivasi kerja juga krusial, yang dapat dicapai dengan memberikan tantangan dan tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan dan minat karyawan. Untuk mengembangkan OCB, perusahaan harus menciptakan budaya kerja yang mendorong perilaku proaktif dan berorientasi pada organisasi, misalnya dengan memberikan penghargaan atas perilaku kerja yang melebihi tuntutan pekerjaan dan mempromosikan nilai-nilai seperti altruisme, inisiatif, dan tanggung jawab. Implementasi strategi-strategi ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi secara keseluruhan, di mana karyawan yang puas, loyal, dan termotivasi akan lebih produktif dan

berkontribusi lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Albalawi, A. S., Naughton, S., Elayan, M. B., & Sleimi, M. T. (2019). Perceived Organizational Support, Alternative Job Opportunity, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Moderated-mediated Model. *Organizacija*, 52(4), 310–324. <https://doi.org/10.2478/orga-2019-0019>
- Aryati, A. S., & Armanu. (2023). The Influence of Self-efficacy on Organizational Commitment and Ethical Behavior: The Role of Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan | Journal of Theory and Applied Management*, 16(2), 321–338. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v16i2.43769>
- Basalamah, M. S. A., & As'ad, A. (2021). The Role of Work Motivation and Work Environment in Improving Job Satisfaction. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 1(2), 94–103. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v1i2.54>
- Chegini, Z., Janati, A., Asghari-Jafarabadi, M., & Khosravizadeh, O. (2019). Organizational commitment, job satisfaction, organizational justice and self-efficacy among nurses. *Nursing Practice Today*, 6(2), 86–93. <https://doi.org/10.18502/npt.v6i2.913>
- Firdaus, F., & Shaddiq, S. (2023). Organizational Citizenship Behavior in The Inspectorate of Banjarmasin City Government: The Role of Organizational Commitment and Job Satisfaction. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan*

- Indonesia).
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:266296458>
- Jordan, M. H., Schraeder, M., Field, H. S., & Armenakis, A. A. (2007). Organizational Citizenship Behavior, Job Attitudes, and the Psychological Contract. *Military Psychology*, 19, 259–271.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:143145694>
- K, J., & Ranjit, G. (2022). Explicating intrinsic motivation's impact on job performance: employee creativity as a mediator. *Journal of Strategy and Management*.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:247356888>
- Khan, A. J., Bhatti, M. A., Hussain, A., Ahmad, R., & Iqbal, J. (2021). Employee Job Satisfaction in Higher Educational Institutes: A Review of Theories. *Journal of South Asian Studies*, 9(3), 257–266.
<https://doi.org/10.33687/jsas.009.03.3940>
- Kocman, A., & Weber, G. (2018). Job Satisfaction, Quality of Work Life and Work Motivation in Employees with Intellectual Disability: A Systematic Review. *Journal of Applied Research in Intellectual Disabilities: JARID*, 31(1), 1–22.
<https://doi.org/10.1111/jar.12319>
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, Z. J., & Lu, Q. (2020). Effects of organizational commitment, job satisfaction and workplace violence on turnover intention of emergency nurses: A cross-sectional study. *International Journal of Nursing Practice*, 26(6), 1–9.
<https://doi.org/10.1111/ijn.12854>
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. (2016). *Human Resource Management*. Cengage Learning.
<https://books.google.co.id/books?id=-ihBCgAAQBAJ>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Min, N., Ki, N., & Yoon, T. (2021). Public service motivation, job satisfaction, and the moderating effect of employment sector: a meta-analysis. *International Review of Public Administration*, 26, 135–155.
<https://api.semanticscholar.org/CorpusID:233936954>
- Omar, M. S., Mohd Idrus, I., & Jamal, N. A. (2021). The Influence of Job Motivation on Job Satisfaction: A Case Study of Polytechnic Academic Staff. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 6(1), 206–213.
<https://doi.org/10.47405/mjssh.v6i1.624>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00047-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7)
- Putra, G. D., Pareke, F. J., & Praningrum, P. (2023). Role Of Organizational Citizenship Behavior As A Mediateer Of The Influence Of Competency And Work Satisfaction On The Duties Of Health Personnel In The Hospital

- Covid-19 Statute In The City Of Bengkulu. *The Manager Review*, 5(1), 121–140.
<https://doi.org/10.33369/tmr.v5i1.29738>
- Redondo, R., Sparrow, P., & ... (2019). ... of Protean Careers on Talent Retention: Examining the Relationship Between Protean Career Orientation, Organizational Commitment, Job Satisfaction and Intention To Quit *International Journal of ...*, 1–37.
<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
<https://books.google.co.id/books?id=UKy1jgEACAAJ>
- Sadiq, & Ahmad, M. S. (2020). Evaluation of organizational citizenship behavior in the context of organizational commitment: The case of hefei public service institutions, China. *Public Administration Issues*, 6, 51–66.
<https://doi.org/10.17323/1999-5431-2020-0-6-51-66>