



Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi

(Studi pada PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar)

Ni Made Dwi Putri Larasati^{1*}, I Gede Riana²

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Indonesia

*Penulis Korespondensi: dwiputrilarasati9@gmail.com

Abstract. This study aims to analyze the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior through organizational commitment among employees of PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar. This study employs Social Exchange Theory (SET), which explains that positive reciprocal relationships between organizations and employees can encourage the formation of work behaviors that benefit the organization. Employees who feel satisfied and have a high level of commitment to the organization tend to exhibit extra-role behavior. This research used a quantitative approach with a saturated sampling technique involving 48 employees of PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar. Data analysis was conducted using Structural Equation Modeling based on Partial Least Square (SEM-PLS) with the assistance of SmartPLS software. The results indicate that job satisfaction has a positive and significant effect on organizational commitment and organizational citizenship behavior. Organizational commitment also has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior and is able to partially mediate the effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior through complementary partial mediation.

Keywords: Job Satisfaction; Organizational Commitment; Organizational Citizenship Behavior; Organizational Performance; Work Engagement

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* melalui komitmen organisasional pada karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar. Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan bahwa hubungan timbal balik yang positif antara organisasi dan karyawan mampu mendorong terbentuknya perilaku kerja yang menguntungkan organisasi. Karyawan yang merasa puas dan memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi cenderung memunculkan perilaku *extra-role*. Metode penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampel jenuh terhadap 48 karyawan di PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar. Analisis data dilakukan menggunakan *Structural Equation Modeling* berbasis *Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* serta mampu memediasi secara parsial komplementer pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata Kunci: Kepuasan Kerja; Komitmen Organisasional; Kinerja Organisasi; Keterikatan Kerja; Organizational Citizenship Behavior

1. LATAR BELAKANG

Dunia bisnis pada era globalisasi selalu ditandai dengan perubahan-perubahan pesat dalam kondisi ekonomi secara keseluruhan yang menyebabkan munculnya berbagai tuntutan yang tidak dapat dihindari oleh para pelaku ekonomi dan industri. Industri perbankan di Indonesia merupakan salah satu sektor utama yang berperan penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi dan mempertahankan stabilitas nasional. Bank Perekonomian Rakyat (BPR) dan Bank Perekonomian Rakyat Syariah (BPRS) merupakan bagian dari industri perbankan di Indonesia. Kedua lembaga tersebut mengalami perubahan nomenklatur dari sebelumnya dikenal sebagai Bank Perkreditan Rakyat dan Bank Perkreditan Rakyat Syariah, sebagaimana diatur dalam POJK RI Nomor 7 Tahun 2024 tentang BPR dan BPRS, yang

bertujuan untuk memperkuat peran BPR dalam mendukung perekonomian lokal, khususnya bagi masyarakat menengah ke bawah (Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia, 2024).

Banyaknya jumlah BPR di Bali tentunya akan menimbulkan suatu persaingan yang ketat antar BPR dalam menjalankan usahanya (Charmiati & Surya, 2019). Sumber daya manusia (SDM) memainkan peran krusial sebagai kunci untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Hartati *et al.* 2024). Seberapa canggih dan kuat suatu sistem manajemen kualitas dirancang, keberhasilannya pada akhirnya sangat ditentukan oleh peran aktif dan kontribusi manusia dalam melaksanakan setiap aktivitas untuk mencapai hasil yang optimal (Muttaqin & Rindaningsih, 2024).

Penelitian ini dilakukan di PT. BPR Artha Bali Jaya, berlokasi di Jl. Puduk No. 101, Batubulan, Sukawati, Gianyar, Bali. PT. BPR Artha Bali Jaya didirikan pada tahun 1989 merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di sektor perbankan dengan memberikan berbagai jenis jasa pelayanan keuangan. Pemilihan PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar sebagai lokasi penelitian didasarkan pada pertimbangan bahwa perusahaan ini memiliki jumlah karyawan yang cukup *representative* dan lingkungan kerja yang memungkinkan untuk mengamati hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*. Kegiatan pokok yang dijalankan meliputi penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk tabungan, deposito, dan penyediaan berbagai jasa keuangan lainnya serta peran yang paling dominan adalah penyaluran dana kepada masyarakat dalam bentuk kredit guna mendukung peningkatan kesejahteraan masyarakat. PT. BPR Artha Bali Jaya membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, yaitu karyawan yang memiliki kompetensi kerja yang baik, bersikap kreatif dan disiplin, serta menunjukkan kesediaan untuk melaksanakan tugas di luar kewajiban formalnya sehingga mampu memberikan kontribusi positif bagi perusahaan dalam menjalankan kegiatan operasional dan upaya memberikan kepuasan kepada nasabah.

Perilaku karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan yang lebih dari kewajiban kerjanya disebut dengan istilah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB merupakan perilaku karyawan tidak hanya melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tuntutan atau tugas formal yang diberikan oleh perusahaan, tetapi juga melakukan pekerjaan ekstra diluar dari tanggung jawab utamanya dengan tujuan untuk mendukung keberhasilan dan juga efektivitas perusahaan (Zahreni *et al.* 2021). OCB dilakukan secara sukarela, tidak berpengaruh langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan dan secara keseluruhan dapat mendukung memberikan keuntungan bagi perusahaan (Basri & Nabilah, 2020). Hal tersebut juga sejalan dengan Aghnia & Sunarsi (2023) yang menyatakan bahwa

OCB merupakan perilaku individu yang menghasilkan nilai positif di luar kewajiban kerja formal (*in-role*), sehingga mampu memberikan kontribusi positif terhadap lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Karyawan yang memiliki perilaku OCB akan memberikan kontribusi positif kepada perusahaan melalui perilaku bersedia melakukan pekerjaan di luar kewajiban yang tercantum dalam uraian tugas, sekaligus tetap melaksanakan kewajiban utama sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya.

Pra-survei dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada sepuluh orang karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya Gianyar yang berasal dari divisi umum, operasional, dan bisnis guna memperoleh gambaran awal mengenai kondisi nyata di lingkungan kerja perusahaan. Instrumen pra-survei terdiri atas lima pernyataan yang merepresentasikan perilaku sukarela karyawan di luar tugas formalnya. Penilaian dilakukan menggunakan skala Likert dengan rentang skor satu hingga lima. Berdasarkan hasil pra-survei yang dilakukan pada karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya Gianyar, diperoleh skor rata-rata OCB sebesar 2,7 dari skala maksimum lima. Berdasarkan kriteria pengukuran variabel penelitian, nilai tersebut berada pada rentang 2,61–3,40 yang termasuk dalam kategori cukup tinggi. Meskipun demikian, nilai rata-rata tersebut masih berada pada batas bawah kategori cukup tinggi dan belum mencapai kategori tinggi. Terdapat beberapa indikator yang memperoleh nilai 2,4 dan 2,6 yang termasuk kategori rendah, disajikan secara lengkap pada lampiran 4. Kondisi tersebut tercermin dari masih kurangnya kesediaan karyawan untuk menoleransi sikap rekan kerja yang kurang menyenangkan (*sportsmanship*) dengan memperoleh nilai terendah dan kesediaan untuk mengalah kepada rekan kerja demi menjaga hubungan baik, meskipun memiliki pendapat yang berbeda (*courtesy*). Kondisi ini menunjukkan bahwa perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi masih belum ditunjukkan secara optimal oleh sebagian karyawan.

Wawancara juga dilakukan dengan Direktur Utama PT. BPR Artha Bali Jaya, yang menyatakan bahwa OCB pada karyawan telah muncul dalam beberapa bentuk perilaku kerja positif di lingkungan perusahaan. Namun demikian, intensitas dan konsistensi penerapannya masih berbeda antar karyawan dan unit kerja. Beberapa pernyataan dari hasil wawancara mendukung hasil pra-survei yang telah dilakukan sebelumnya. Enam dari sepuluh karyawan menyatakan tidak bersedia menoleransi sikap rekan kerja yang kurang menyenangkan. Kondisi ini mencerminkan rendahnya kesiapan karyawan dalam menjaga keharmonisan hubungan kerja ketika dihadapkan pada situasi yang kurang kondusif. Lima dari sepuluh karyawan menyatakan tidak bersedia selalu mengalah kepada rekan kerja. Hal ini

menunjukkan rendahnya upaya untuk membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal yang positif.

Permasalahan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar ditunjukkan oleh masih adanya karyawan yang belum bersedia bekerja melebihi standar, mengikuti kegiatan perusahaan saat memiliki kesibukan pribadi, maupun membantu rekan kerja secara sukarela, sehingga mengindikasikan bahwa perilaku ekstra-peran belum sepenuhnya berkembang secara konsisten. Berdasarkan *Social Exchange Theory* (SET), perilaku tersebut dipengaruhi oleh kualitas hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, di mana kepuasan kerja dan komitmen organisasional menjadi faktor penting yang mendorong munculnya OCB melalui rasa memiliki dan keterikatan terhadap organisasi. Sejumlah penelitian terdahulu umumnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB dan komitmen organisasional, serta komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB, meskipun beberapa penelitian lain menemukan hasil yang tidak konsisten. Oleh karena itu, penelitian ini menguji kembali hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB untuk memperoleh bukti empiris pada karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar.

Berdasarkan latar belakang dan uraian penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, penelitian ini dilakukan untuk memahami lebih dalam mengenai penelitian berjudul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar)”.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain kausalitas untuk menguji hubungan sebab-akibat antara kepuasan kerja sebagai variabel eksogen (X), komitmen organisasional sebagai variabel mediasi (Z), dan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel endogen (Y) (Sugiyono, 2023). Penelitian dilaksanakan di PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar, yang dipilih berdasarkan adanya permasalahan rendahnya OCB karyawan serta belum adanya penelitian sejenis pada perusahaan tersebut. Objek penelitian meliputi kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan OCB dengan populasi sebanyak 48 karyawan. Teknik penentuan sampel menggunakan *nonprobability sampling* melalui *sampling jenuh*, sehingga seluruh anggota populasi dijadikan sampel penelitian. Data yang digunakan terdiri atas data kuantitatif dan kualitatif yang bersumber dari data primer melalui kuesioner serta data sekunder berupa dokumen perusahaan (Sugiyono, 2023; Abubakar, 2021).

Pengumpulan data dilakukan melalui metode survei menggunakan kuesioner berbasis skala Likert lima poin yang disebarakan kepada seluruh responden serta wawancara dengan Direktur Utama PT. BPR Artha Bali Jaya untuk mengidentifikasi permasalahan penelitian. Variabel OCB diukur berdasarkan lima dimensi, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Alshihabat & Atan, 2020). Variabel kepuasan kerja diukur melalui indikator *the work itself*, *pay*, *promotion opportunities*, *supervision*, dan *co-workers* (Phetsombat & Na-Nan, 2023), sedangkan komitmen organisasional diukur melalui dimensi *affective commitment*, *continuance commitment*, dan *normative commitment* (Murray & Holmes, 2021). Pengujian instrumen dilakukan menggunakan SmartPLS dengan kriteria *outer loading* > 0,70, *Cronbach's alpha* > 0,60, dan *composite reliability* > 0,70 sehingga seluruh indikator dinyatakan valid dan reliabel (Hair et al., 2021).

Analisis data dilakukan menggunakan statistik deskriptif untuk menggambarkan karakteristik variabel penelitian serta statistik inferensial berbasis *Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS-SEM)* dengan aplikasi SmartPLS 4.0. Tahapan analisis meliputi evaluasi *outer model* melalui *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*, serta evaluasi *inner model* menggunakan nilai *R-Square* dan *Q-Square* untuk mengukur kemampuan prediksi model (Hair et al., 2021). Pengujian hipotesis dilakukan melalui prosedur *bootstrapping* berdasarkan nilai *path coefficient*, *t-statistic*, dan *p-value* ($\alpha = 0,05$), sedangkan pengujian mediasi komitmen organisasional mengacu pada klasifikasi *complementary mediation*, *competitive mediation*, *indirect-only mediation*, *direct-only non-mediation*, dan *no-effect non-mediation* sebagaimana dikemukakan oleh (Hair et al., 2021).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Data karakteristik responden merupakan informasi deskriptif yang menggambarkan profil umum responden penelitian berdasarkan aspek demografis yang relevan. Hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar menunjukkan bahwa karakteristik responden meliputi jenis kelamin, status pernikahan, usia, tingkat pendidikan, dan masa kerja.

Tabel 1. Karakteristik Responden.

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	28	58,3
		Perempuan	20	41,7
		Jumlah	48	100
2	Status Pernikahan	Belum Menikah	9	18,8
		Menikah	39	81,2
		Jumlah	48	100
3	Usia (tahun)	26–30	4	8,3
		31–35	15	31,3
		36–40	12	25,0
		41–45	11	22,9
		46–50	3	6,3
		> 50	3	6,3
		Jumlah	48	100
4	Pendidikan Terakhir	SMA/Sederajat	18	37,5
		Diploma	1	2,1
		Sarjana (S1)	29	60,4
		Jumlah	48	100
5	Lama Bekerja (tahun)	< 1	5	10,4
		1–3	8	16,7
		4–6	10	20,8
		> 6	25	52,1
		Jumlah	48	100

Sumber: Data diolah, 2026

Tabel 1 menunjukkan karakteristik 48 responden berdasarkan jenis kelamin, status pernikahan, usia, pendidikan terakhir, dan lama bekerja. Responden didominasi oleh karyawan laki-laki (58,3%) dan sebagian besar telah menikah (81,2%). Berdasarkan usia dan pendidikan, mayoritas responden berada pada rentang usia 31–35 tahun (31,3%) serta memiliki tingkat pendidikan Sarjana (S1) sebesar 60,4%, yang mencerminkan tenaga kerja pada usia produktif dengan kompetensi akademik yang memadai. Ditinjau dari masa kerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja kurang dari 6 tahun (52,1%), sehingga menggambarkan dominasi karyawan dengan pengalaman kerja yang relatif masih baru.

Deskripsi Variabel Penelitian

Analisis deskriptif dilakukan untuk menggambarkan persepsi responden terhadap setiap variabel penelitian berdasarkan persentase jawaban dan nilai rata-rata skor pada skala Likert. Rata-rata skor kemudian dikelompokkan ke dalam lima kategori menggunakan interval sebesar 0,8 yang diperoleh dari formulasi interval range. Hasil pengelompokan tersebut disajikan pada Tabel 2 sebagai dasar dalam mendeskripsikan dan menganalisis data penelitian.

Tabel 2. Kriteria Pengukuran Deskripsi Variabel Penelitian.

Rata-Rata Skor	Kriteria
1,00–1,80	Sangat Rendah
1,81–2,60	Rendah
2,61–3,40	Cukup Tinggi
3,41–4,20	Tinggi
4,21–5,00	Sangat Tinggi

Sumber: (Sugiyono, 2023)

Variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) memperoleh skor rata-rata sebesar 3,96 dengan kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar telah menunjukkan perilaku ekstra-peran yang baik dalam mendukung efektivitas organisasi. Indikator dengan nilai tertinggi adalah pernyataan “*Saya berusaha menghindari menciptakan masalah bagi rekan kerja*” (4,35; sangat tinggi), sedangkan beberapa indikator seperti kesediaan membimbing karyawan baru, berfokus pada sisi positif, tidak mengambil istirahat tambahan, tidak mengeluh terhadap hal-hal sepele, dan mempertimbangkan dampak tindakan terhadap rekan kerja masih berada di bawah rata-rata variabel meskipun tetap berkategori tinggi. Selanjutnya, variabel kepuasan kerja memiliki skor rata-rata sebesar 3,86 dengan kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa karyawan secara umum merasa puas terhadap pekerjaannya. Indikator dengan nilai tertinggi adalah kepuasan terhadap gaji yang diterima (3,91), sedangkan kepuasan terhadap peluang pengembangan karier dan kepemimpinan atasan masih berada di bawah rata-rata variabel sehingga perlu mendapat perhatian lebih lanjut. Sementara itu komitmen organisasional memperoleh skor rata-rata sebesar 3,93 dengan kategori tinggi, yang menandakan bahwa karyawan memiliki komitmen yang baik terhadap organisasi. Pernyataan “*Saya merasa terikat secara emosional dengan organisasi ini*” memperoleh nilai tertinggi (4,37; sangat tinggi), sedangkan indikator yang berkaitan dengan loyalitas, rasa kewajiban untuk tetap bertahan, rasa sebagai bagian dari keluarga organisasi, dan rasa kebersamaan masih berada di bawah rata-rata variabel, meskipun seluruh indikator tetap berada dalam kategori tinggi sehingga masih perlu ditingkatkan.

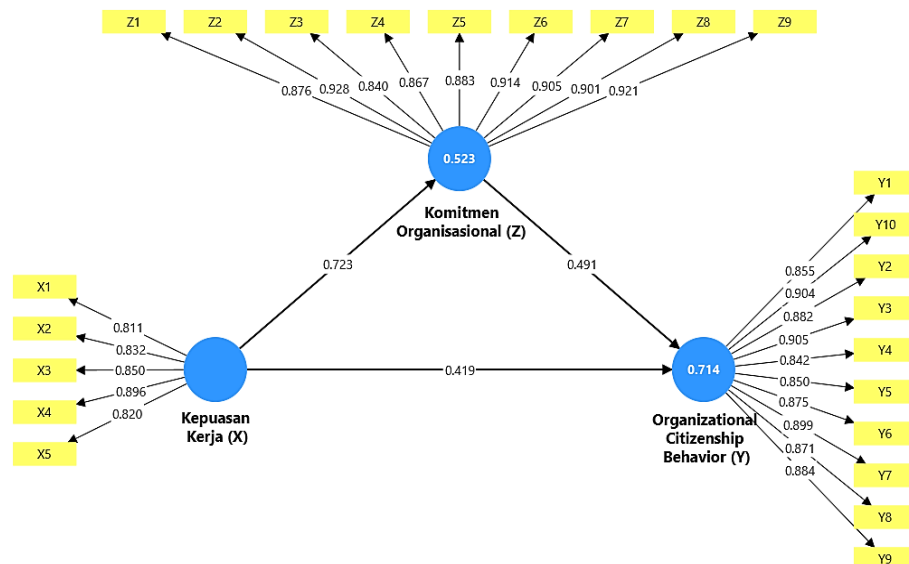
Hasil Analisis Terhadap Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan alat analisis *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan *software* SmartPLS 4.0 melalui prosedur *calculate algorithm* dan *bootstrapping*. Analisis tersebut menghasilkan prediksi hubungan antarvariabel laten pada model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*)

yang merupakan dua evaluasi model mendasar dalam pengujian ini. Hasil evaluasi model pengukuran dan model struktural disajikan pada Gambar 1 dan Gambar 2.

Outer model (model pengukuran)

Outer model atau model pengukuran bertujuan untuk mengukur nilai validitas dan reliabilitas dari model yang telah disusun. Evaluasi model pengukuran dilakukan melalui beberapa pengujian, yaitu uji *convergent validity*, *composite reliability*, dan *discriminant validity*. Analisis *outer model* digunakan untuk menjelaskan hubungan antara variabel laten dengan indikator-indikatornya, atau dapat dikatakan bahwa *outer model* menunjukkan bagaimana setiap indikator merepresentasikan variabel laten yang diukur. Model evaluasi outer model ditunjukkan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Jalur Model Pengukuran.

Sumber: Data Diolah, 2026

Convergent Validity

Tabel 3. Hasil Pengujian *Convergent Validity*.

Variabel	Pernyataan	Nilai Outer Loading	Kriteria	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Y1	0,855	0,70	Valid
	Y2	0,882	0,70	Valid
	Y3	0,905	0,70	Valid
	Y4	0,842	0,70	Valid
	Y5	0,850	0,70	Valid
	Y6	0,875	0,70	Valid
	Y7	0,899	0,70	Valid
	Y8	0,871	0,70	Valid
	Y9	0,884	0,70	Valid
	Y10	0,904	0,70	Valid
Kepuasan Kerja (X)	X1	0,811	0,70	Valid
	X2	0,832	0,70	Valid

	X3	0,850	0,70	Valid
	X4	0,896	0,70	Valid
	X5	0,820	0,70	Valid
Komitmen Organisasional (Z)	Z1	0,876	0,70	Valid
	Z2	0,928	0,70	Valid
	Z3	0,840	0,70	Valid
	Z4	0,867	0,70	Valid
	Z5	0,883	0,70	Valid
	Z6	0,914	0,70	Valid
	Z7	0,905	0,70	Valid
	Z8	0,901	0,70	Valid
	Z9	0,921	0,70	Valid

Sumber: Data Diolah 2026

Hasil pengolahan pada Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan telah memenuhi kriteria *convergent validity*, sehingga layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

Discriminant Validity

Tabel 4. Hasil Pengujian *Cross Loading*.

Indikator	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	Kepuasan Kerja (X)	Komitmen Organisaional (Z)
Y1	0,855	0,695	0,604
Y2	0,882	0,688	0,720
Y3	0,905	0,667	0,668
Y4	0,842	0,571	0,679
Y5	0,850	0,668	0,707
Y6	0,875	0,655	0,717
Y7	0,899	0,721	0,755
Y8	0,871	0,725	0,675
Y9	0,884	0,660	0,692
Y10	0,904	0,727	0,734
X1	0,590	0,811	0,541
X2	0,636	0,832	0,639
X3	0,695	0,850	0,676
X4	0,694	0,896	0,604
X5	0,637	0,820	0,575
Z1	0,730	0,641	0,876
Z2	0,727	0,701	0,928
Z3	0,645	0,526	0,840
Z4	0,727	0,671	0,867
Z5	0,703	0,631	0,883
Z6	0,748	0,656	0,914
Z7	0,700	0,664	0,905
Z8	0,675	0,667	0,901
Z9	0,722	0,642	0,921

Sumber: Data Diolah 2026

Data yang tersaji pada tabel 4 menunjukkan bahwa nilai *cross loading* mengindikasikan adanya *discriminant validity* yang baik. Hal ini dilihat dari nilai *cross loading* masing-masing instrumen bernilai $> 0,70$ serta masing masing korelasi indikator terhadap konstruknya lebih tinggi dibandingkan dengan konstruk lainnya.

Uji *discriminant validity* juga dapat diukur menggunakan pendekatan *Fornell-Larcker* dengan membandingkan nilai *square root* dari *average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) setiap variabel dengan korelasi antara variabel dengan variabel lainnya dalam model yang digunakan. Model memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai $\sqrt{AVE}$ pada setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antarvariabel lainnya dalam model penelitian. Uji nilai menggunakan *Fornell-Larcker* dapat dilihat dari Tabel 5 sebagai berikut ini.

Tabel 5. Hasil Pengujian *Fornell-Larcker*.

Variabel	AVE	$\sqrt{AVE}$	Korelasi		
			Kepuasan Kerja (X)	Komitmen Organisasional (Z)	Organization Citizenship Behavior (Y)
Kepuasan Kerja (X)	0,710	0,842	0,842		
Komitmen Organisasional (Z)	0,798	0,893	0,723	0,893	
Organization Citizenship Behavior (Y)	0,769	0,877	0,774	0,794	0,877

Sumber: Data Diolah, 2026

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai $\sqrt{AVE}$ pada setiap variabel memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan dengan korelasi antarvariabel, sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik.

Pengujian juga diperkuat menggunakan metode *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT). Metode ini digunakan untuk mengukur tingkat perbedaan antar konstruk laten. Jika nilai HTMT antar konstruk lebih kecil dari 0,90, maka menunjukkan bahwa konstruk laten memiliki validitas diskriminan yang baik. Hasil pengujian HTMT dapat dilihat pada Tabel 6 sebagai berikut ini.

Tabel 6. Hasil Pengujian HTMT.

	Kepuasan Kerja (X)	Komitmen Organisasional (Z)	Organization Citizenship Behavior (Y)
Kepuasan Kerja (X)			
Komitmen Organisasional (Z)	0,771		
Organization Citizenship Behavior (Y)	0,828	0,819	

Sumber: Data Diolah, 2026

Tabel 6 menunjukkan bahwa nilai HTMT antara variabel kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*, dan komitmen organisasional berada di bawah 0,90. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk memiliki tingkat perbedaan yang memadai dengan

konstruk lainnya. Sehingga dapat disimpulkan bahwa model memiliki *discriminant validity* yang baik.

Composite Reliability

Tabel 7. Hasil Pengujian *Composite Reliability*.

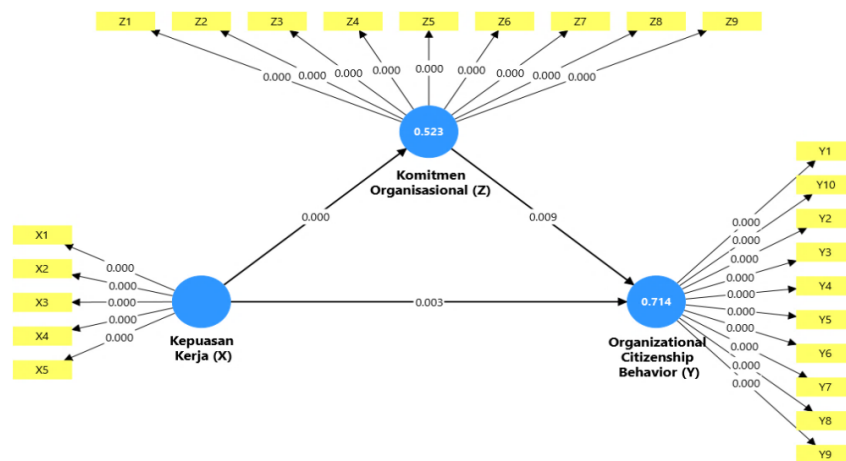
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability (rho_a)</i>	<i>Composite Reliability (rho_c)</i>	Keterangan
Organization Citizenship Behavior (Y)	0,967	0,967	0,971	Reliabel
Kepuasan Kerja (X)	0,897	0,901	0,924	Reliabel
Komitmen Organisasional (Z)	0,968	0,969	0,973	Reliabel

Sumber: Data Diolah, 2026

Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan bahwa setiap variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,70, sehingga seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Inner model (model struktural)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang disusun berdasarkan substansi teori. Evaluasi *inner model* menggunakan nilai *R-Square* (R^2) untuk menilai konstruk endogen dan nilai *Stone Geisser Q-Square* (Q^2) untuk menilai *predictive relevance*. Hasil evaluasi *inner model* dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Jalur Model Struktural.

Sumber: Data Diolah, 2026

Koefisien determinasi (*R-Square*)

Tabel 8. Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*).

Variabel	Nilai <i>R-Square</i>	Nilai <i>R-Square Adjusted</i>
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	0,714	0,702
Komitmen Organisasional (Z)	0,523	0,513

Sumber: Data Diolah, 2026

Data pada Tabel 8 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* variabel komitmen organisasional sebesar 0,523 termasuk dalam kategori moderat. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu menjelaskan variabilitas konstruk komitmen organisasional sebesar 52,3 persen, sedangkan sisanya sebesar 47,7 persen dijelaskan oleh konstruk lain di luar model penelitian. Selanjutnya, nilai *R-Square* variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,714 termasuk dalam kategori kuat. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional mampu menjelaskan variabilitas konstruk *organizational citizenship behavior* sebesar 71,4 persen, sementara sisanya sebesar 28,6 persen dijelaskan oleh konstruk lain diluar model penelitian.

Uji *predictive relevance* (Q^2)

Predictive relevance pada model struktural dievaluasi melalui nilai Q^2 untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi. Nilai Q^2 dihitung berdasarkan koefisien determinasi seluruh variabel endogen. Nilai Q^2 berada pada rentang $0 < Q^2 < 1$, artinya semakin mendekati nilai 1 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang semakin baik. Berikut merupakan hasil pengujian *predictive relevance*.

$$\begin{aligned}
 Q_2 &= 1 - (1-(R_1^2))(1-(R_2^2)) \\
 &= 1 - (1-(0,523))(1-(0,714)) \\
 &= 1 - (0,477)(0,286) \\
 &= 1 - 0,136 \\
 &= 0,864.....(I)
 \end{aligned}$$

Hasil pengujian Q^2 sebesar 0,864 menunjukkan bahwa model penelitian ini memiliki *predictive relevance* yang baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 86,4 persen variasi pada variabel *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional yang digunakan dalam model penelitian, sedangkan sisanya sebesar 13,6 persen dipengaruhi oleh konstruk lain di luar model penelitian.

Pengujian hipotesis

Pengaruh langsung (*direct effect*)

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengevaluasi tingkat signifikansi hubungan langsung antara variabel eksogen dan endogen. Analisis dilakukan dengan menggunakan teknik *bootstrapping* untuk memperoleh nilai koefisien jalur (*path coefficient*) dan tingkat signifikansi yang akurat. Hasil pengujian pengaruh langsung antara variabel kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh tidak langsung (*indirect effect*)

Tabel 9. Hasil Pengujian Hipotesis.

Hipotesis		Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
Hasil Uji Pengaruh Langsung						
H1	KK → OCB	0,419	0,434	0,143	2,929	0,003
H2	KO → OCB	0,491	0,476	0,187	2,623	0,009
H3	KK → KO	0,723	0,725	0,085	8,484	0,000
Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung						
H4	KK → KO → OCB	0,355	0,342	0,138	2,571	0,010

Sumber: Data Diolah, 2026

Keterangan Tabel 9.

KK: Kepuasan Kerja (X), OCB: *Organizational Citizenship Behavior* (Y), KO: Komitmen Organisasional (Z).

Tabel 9 menunjukkan hasil pengujian pengaruh langsung dan tidak langsung antarvariabel dalam penelitian sebagai berikut.

- Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa nilai *t-statistics* sebesar 2,929 ($> 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,003 ($< 0,05$) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Koefisien *original sample* sebesar 0,419 menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima.
- Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa nilai *t-statistics* sebesar 2,623 ($> 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,009 ($< 0,05$) menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Koefisien *original sample* sebesar 0,491 menunjukkan hubungan antara komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif. Hasil tersebut menunjukkan

bahwa H2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima.

- (c) Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa nilai *t-statistics* sebesar 8,484 ($> 1,96$) dan *p-value* sebesar 0,000 ($< 0,05$) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Koefisien *original sample* sebesar 0,723 menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional diterima.
- (d) Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa nilai *t-statistics* sebesar 2,671 ($> 1,96$), *p-value* sebesar 0,010 ($< 0,05$), dan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,355 yang berarti hubungan tidak langsung kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga H4 dalam penelitian ini diterima.

Pengujian mediasi

Pengujian mediasi dilakukan dengan menilai signifikansi pengaruh langsung antarvariabel sesuai pendekatan (Hair et al., 2021). Hasil pengujian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional ($p = 0,000$), komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($p = 0,009$), dan kepuasan kerja juga berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($p = 0,003$). Seluruh jalur pengaruh (P1, P2, dan P3) terbukti positif dan signifikan dengan nilai *p-value* $< 0,05$. Oleh karena itu, komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi parsial (*complementary partial mediation*) yang memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior

Hasil pengujian hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan kepada perusahaan. Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan

penting dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan (Rusmayanti *et al.* 2022).

Hidayat & Patras (2022) dan Wulandari (2025) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan perilaku sukarela dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi di luar tanggung jawab formal yang dimiliki. Azmy (2021); Sudarmayasa *et al.* (2016); Elvina *et al.* (2023); dan Regen *et al.* (2022) memperkuat hasil tersebut dengan menunjukkan bahwa persepsi positif terhadap lingkungan kerja mendorong karyawan untuk berkontribusi lebih jauh bagi kelancaran proses kerja. Temuan serupa juga menunjukkan bahwa keterpuasan terhadap pekerjaan memperkuat dorongan internal karyawan untuk menunjukkan perilaku positif yang berkelanjutan (Kaur & Kang, 2021; Mitonga-Monga *et al.* 2016; Đorđević *et al.* 2021). Hasil penelitian tersebut semakin memperkuat bukti empiris bahwa kepuasan kerja merupakan faktor strategis dalam meningkatkan *organizational citizenship behavior* karyawan secara berkelanjutan.

Temuan ini mengkonfirmasi *Social Exchange Theory* (SET) yang menekankan adanya hubungan timbal balik antara individu dan organisasi. Ahmad *et al.* (2023) menjelaskan bahwa SET menekankan interaksi sosial yang bersifat transaksional, karyawan memberikan respons melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan ketika organisasi menyediakan perlakuan positif. Tingginya kepuasan kerja mendorong terbentuknya hubungan positif yang memberikan manfaat bagi organisasi, yaitu perilaku *organizational citizenship behavior* karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar.

Pengaruh komitmen organisasional terhadap organizational citizenship behavior

Hasil pengujian hipotesis pengaruh komitmen organisasional terhadap *organizational citizenship behavior* menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan kepada organisasi. Komitmen organisasional bukan hanya memengaruhi OCB secara langsung, tetapi juga memperkuat dorongan internal karyawan untuk memberikan usaha terbaik bagi organisasi (Aftab *et al.* 2021).

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional yang kuat mampu meningkatkan motivasi karyawan untuk menunjukkan perilaku sukarela yang memberikan

manfaat bagi organisasi (Eugenia & Farida, 2023; Halimsetiono & Santosa, 2021). Temuan yang dikemukakan oleh Mubarok *et al.* (2023), Putri & Fauzi (2023), dan Mangindaan *et al.* (2020) mendukung pengaruh positif antara komitmen organisasional dan OCB. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Pingping & Huang (2019), Grego-Planer (2019), Sananuamengthaisong (2022), dan Tan *et al.* (2019) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja secara konsisten berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan.

Temuan ini mengkonfirmasi *Social Exchange Theory* (SET) yang menjelaskan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi, maka akan memunculkan perilaku *extra-role* atau yang dikenal dengan *organizational citizenship behavior* terhadap suatu organisasi dalam perusahaan, (Laksmi & Simarmata, 2015). Hal ini menunjukkan, semakin kuat komitmen organisasional yang dimiliki karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk memberikan kontribusi positif yang mendukung efektivitas dan keberlangsungan organisasi.

Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional

Hasil pengujian hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Temuan ini menandakan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen karyawan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dengo *et al.* (2023) menunjukkan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan kerja cenderung mengembangkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan berbagai penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Wangsa & Edalmen (2022) menyatakan bahwa ketika kebutuhan karyawan terpenuhi melalui pengalaman kerja yang positif, karyawan akan menunjukkan kecenderungan lebih besar untuk mempertahankan hubungan kerja dan mendukung tujuan organisasi. Studi empiris yang dikemukakan oleh Nasution *et al.* (2020), Rojuaniah (2017), Chegini *et al.* (2019), Febrianti & Triono (2020), dan Dalal *et al.* (2023) mendukung pengaruh positif antara kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Temuan serupa juga menegaskan bahwa kepuasan kerja memengaruhi komitmen organisasional secara signifikan karena menciptakan rasa aman, kenyamanan, dan dorongan untuk tetap berkontribusi dalam jangka panjang (Dipela *et al.* 2025 dan Chayomchai *et al.* 2023).

Social Exchange Theory (SET) menegaskan bahwa kepuasan kerja yang dirasakan merupakan bentuk investasi sosial yang menimbulkan kewajiban timbal balik sehingga mendorong terbentuknya komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif. Kepuasan kerja yang dirasakan karyawan berperan sebagai bentuk evaluasi positif atas perlakuan organisasi, yang selanjutnya mendorong munculnya respons positif dari karyawan berupa meningkatnya keterikatan terhadap organisasi (Sistesya & Putri, 2024).

Peran komitmen organisasional memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) komplementer dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Tipe ini menunjukkan bahwa pengaruh langsung dan tidak langsung memiliki arah yang sama yaitu positif. Hasil ini sesuai dengan pengujian hipotesis sebelumnya yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional serta komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Kepuasan kerja juga berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini menjelaskan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh kepuasan kerja terhadap peningkatan OCB, (Selvia *et al.* 2025 dan Fitrio *et al.* 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Cika & Surya (2025), Widiastuti *et al.* (2025), Kurniadi *et al.* (2021), serta Saepudin & Djati (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi secara signifikan pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, ketika komitmen karyawan terhadap organisasi menguat sebagai akibat dari tingginya kepuasan kerja, karyawan lebih bersedia melakukan kontribusi ekstra di luar tugas formal. Temuan serupa oleh Nugroho & Suartina (2021) serta Haque *et al.* (2019) menegaskan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian Charmiati & Surya (2019) serta Setiono & Santoso (2022) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional terbukti mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.

Social Exchange Theory (SET) menjelaskan bahwa interaksi sosial dapat dipahami sebagai proses pertukaran berbagai bentuk sumber daya, baik yang bersifat nyata maupun

tidak nyata, sehingga individu cenderung mengevaluasi hubungan sosial berdasarkan perbandingan antara pengorbanan dan manfaat yang diperoleh (Wang *et al.* 2022). Kepuasan kerja yang tinggi akan mendorong peningkatan komitmen organisasional karyawan. Komitmen organisasional yang kuat selanjutnya mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* melalui kesediaan memberikan kontribusi ekstra di luar tugas formal yang dimiliki. Hubungan timbal balik yang saling menguntungkan antara karyawan dan organisasi tersebut menjadi landasan terbentuknya perilaku kerja positif yang mendukung efektivitas dan keberlangsungan perusahaan.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. BPR Artha Bali Jaya, Gianyar. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan dalam mendukung efektivitas serta kemajuan perusahaan. Selain itu, komitmen organisasional juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, yang berarti bahwa peningkatan komitmen karyawan terhadap organisasi akan mendorong semakin kuatnya perilaku sukarela yang memberikan kontribusi positif bagi lingkungan kerja. Penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional, sehingga semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula komitmen mereka terhadap perusahaan. Lebih lanjut, komitmen organisasional terbukti memediasi secara parsial komplementer pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan OCB secara langsung, tetapi juga secara tidak langsung melalui peningkatan komitmen organisasional karyawan. Dengan demikian, upaya perusahaan dalam meningkatkan kepuasan kerja akan memberikan dampak positif terhadap penguatan komitmen organisasional sekaligus mendorong berkembangnya perilaku *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerja.

DAFTAR REFERENSI

- Abni, A., & Hamdani, R. (2023). Komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan perkebunan di Indonesia. *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance*, 5, 311–318.
- Abubakar, R. (2021). *Pengantar metodologi penelitian*. SUKA-Press UIN Sunan Kalijaga.
- Aftab, N., Shah, S. A. A., & Khan, Z. (2021). The moderating effect of gender on the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior in Pakistani university teachers. *Cogent Psychology*, 7, Article 1860480. <https://doi.org/10.1080/23311908.2020.1860480>
- Aghnia, S. A., & Sunarsi, D. (2023). Pengaruh komitmen organisasi dan organizational citizenship behavior terhadap kepuasan kerja pegawai. *Lensa Ilmiah: Jurnal Manajemen dan Sumberdaya*, 2(2), 30–34. <https://doi.org/10.54371/jms.v2i2.287>
- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., Khan, M. M., & Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory: Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1015921>
- Alshihabat, K., & Atan, T. (2020). The mediating effect of organizational citizenship behavior in the relationship between transformational leadership and corporate social responsibility practices: Middle Eastern example. *Sustainability*, 12(10). <https://doi.org/10.3390/su12104248>
- Amelia, R., & Puspitadewi, N. W. S. (2023). Hubungan antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(2), 986–1000. <https://doi.org/10.30996/jiwa.v2i03.11691>
- Nugroho, E. P., & Suartina, I. W. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui komitmen organisasi pada karyawan bagian Fresh Food di Supermarket Tiara Dewata. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 1(2), 685–695.
- Phetsombat, P., & Na-Nan, K. (2023). A causal model of ethical leadership affecting the organizational citizenship behavior of teachers in the Office of the Basic Education Commission. *Sustainability*, 15(8). <https://doi.org/10.3390/su15086656>
- Sistesya, D., & Putri, E. R. (2024). Meningkatkan organizational citizenship behavior pegawai Bappeda Kota Payakumbuh dengan persepsi dukungan organisasi dan keadilan prosedural melalui mediasi komitmen organisasi. *Equilibrium*, 13(2), 422–438. <https://doi.org/10.35906/equili.v13i2.2049>
- Stephanie, B. J., Lengkong, V. P. K., & Tampenawas, J. L. A. (2024). Pengaruh kepuasan kerja, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. *Jurnal EMBA*, 12(1), 849–859.
- Sudarmayasa, I. G. A., Sintaasih, D. K., & Riana, I. G. (2016). Pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behaviour. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(11), 3617–3646.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D* (Revisi 2023). Alfabeta.
- Sunarta. (2019). Pentingnya kepuasan kerja. *Jurnal Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63–75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>

- Susanti, I., & Nururly, S. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada karyawan PT Ruby Starindo Cabang Lombok Timur. *JPSDM: Jurnal Program Studi Manajemen*, 4(1), 34–44.
- Syaputra, A., & Widjayanti, R. E. (2021). Perceived organizational support: Analisis kritis dari sebuah model mediasi untuk variabel organizational commitment. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 15(2), 233–242. <https://doi.org/10.24843/MATRIK:JMBK.2021.v15.i02.p06>
- Tan, J. X., Cham, T. H., Zawawi, D., & Aziz, Y. A. (2019). Antecedents of organizational citizenship behavior and the mediating effect of organization commitment in the hotel industry. *Asian Journal of Business Research*, 9(2), 121–139. <https://doi.org/10.14707/ajbr.190064>
- Ulfa, N. A., & Imron, H. M. (2025). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan kompensasi terhadap organizational citizenship behavior. *Bisman (Bisnis dan Manajemen)*, 8(2), 270–282. <https://doi.org/10.36815/bisman.v8i2.3856>
- Vizano, N. A., Utami, W., Johanes, S., Herawati, A., Aima, H., Sutawijaya, A. H., Purwanto, A., Supono, J., Rahayu, P., Setiyani, A., & Widayati, C. C. (2020). Effect of compensation and organization commitment on turnover intention with work satisfaction as intervening variable in Indonesian industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 287–298.
- Wang, X., Han, R., & Yang, H. H. (2022). Exploring the factors that influence the intention to co-create open educational resources: A social exchange theory perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, Article 918656. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.918656>
- Wangsa, A., & Edalmen. (2022). Pengaruh beban, stres, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan*, 4(2), 279–288. <https://doi.org/10.24912/jmk.v4i2.18203>
- Wenno, M. W. (2018). Hubungan antara work life balance dan kepuasan kerja pada karyawan di PT PLN Persero Area Ambon. *Jurnal Maneksi*, 7(1), 47–54. <https://doi.org/10.31959/jm.v7i1.86>
- Wicaksono, B. A., & Masykur, A. M. (2018). Hubungan antara komitmen organisasi dengan organizational citizenship behavior pada karyawan PT X. *Jurnal EMPATI*, 7(3), 133–139. <https://doi.org/10.14710/empati.2018.21842>
- Widiastuti, N. M. R., Kawiana, I. G. P., & Wulandari, N. L. A. A. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) melalui komitmen organisasional. *Widya Amrita: Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata*, 5(3), 525–537.
- Widoyo, F. R., Kharismasyah, A. Y., Astuti, H. J., & Bagis, F. (2025). Pengaruh kepemimpinan, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 9(3), 202–220. <https://doi.org/10.31955/mea.v9i3.6252>
- Wulandari. (2025). Dampak kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior pada Generasi Z di perusahaan startup. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan West Science*, 3(1), 37–44. <https://doi.org/10.58812/jekws.v3i01.1919>

- Wulani, F., & Junaedi, M. (2020). Organizational citizenship behavior tenaga penjual: Peran kepuasan kerja, dukungan rekan kerja, dan leader-member exchange. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 13(2), 122–137. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v13i2.20275>
- Zahreni, S., Simarmata, R., & Nainggolan, Y. (2021). Pengaruh budaya organisasi terhadap keterikatan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB). *Jurnal Magister Psikologi UMA*, 13(1).