

MODEL HUBUNGAN DUKUNGAN ORGANISASIONAL, KEPUASAN KERJA, DAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN ADMINISTRASI DI SURABAYA

Samantha Robbyanto

manage.samantha.r.18@ukwms.ac.id

Fenika Wulani*)

fenika@ukwms.ac.id

P. Julius F. Nagel

nagel@ukwms.ac.id

Universitas Katolik Widya Mandala Surabaya

ARTICLE INFO

Article history:

Received: 14 April 2022

Revised: 19 Mei 2022

Accepted: 22 Juni 2022

***) Corresponding author:**

fenika@ukwms.ac.id

Key words:

*Dukungan Organisasional;
Kepuasan Kerja; Organizational
Citizenship Behavior*

DOI:

[10.33508/jumma.v11i1.3950](https://doi.org/10.33508/jumma.v11i1.3950)

ABSTRACT

Organizational citizenship behavior (OCB) is one of the important work behaviors that need to be developed by the company, and its antecedent factors must be identified. This study examines the impact of organizational support and job satisfaction on OCB and the mediating role of job satisfaction on the relationship between organizational support and OCB. The research sample was 105 employees of the administration of private companies in Surabaya. Data collection was carried out using an online survey method. The test was conducted using multiple linear regression analysis on SPSS 23 software. The findings of this study indicate that organizational support and job satisfaction affect OCB. Furthermore, job satisfaction mediates the relationship between organizational support and OCB. This finding implies the need for companies to increase organizational support and job satisfaction in order to drive OCB in the workplace.

ABSTRAK

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan salah satu perilaku kerja penting yang perlu dikembangkan oleh perusahaan, dan faktor-faktor antesedennya perlu diidentifikasi. Penelitian ini menguji dampak dukungan organisasional dan kepuasan kerja pada OCB dan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara dukungan organisasional dan OCB. Sampel penelitian ini adalah 105 pegawai bagian administrasi perusahaan swasta di Surabaya. Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei secara daring. Pengujian dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda pada software SPSS 23. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional dan kepuasan kerja mempengaruhi OCB. Selanjutnya, kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasional dan OCB. Temuan ini menyiratkan perlunya perusahaan untuk meningkatkan dukungan organisasional dan kepuasan kerja dalam rangka mendorong munculnya OCB di tempat kerja.

PENDAHULUAN

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku kerja yang penting bagi keberhasilan perusahaan (Cohen & Abedallah, 2020). Berbeda dengan perilaku kerja yang disyaratkan dalam deskripsi pekerjaan, OCB adalah perilaku yang tidak wajib dilakukan karyawan (Organ, 1994). Jika karyawan sampai mau berpartisipasi lebih atau OCB dalam perusahaan tersebut tinggi maka hal ini dapat

mendukung peningkatan efektivitas dan efisiensi di dalam organisasi serta tidak merugikan karyawan tersebut karena dilakukan tanpa paksaan. Maka dari itu penting bagi perusahaan untuk membangun OCB karyawan dan mengetahui apa yang bisa membuat karyawan terlibat dalam perilaku ini.

Salah satu faktor yang bisa menjadi anteseden OCB adalah dukungan dari organisasi (Chiaburu et al., 2015). Dukungan organisasional ini

diidentifikasi berdasarkan persepsi karyawan (Musenze et al., 2020). Oleh karena itu, semakin karyawan mempersepsikan adanya dukungan dari organisasi maka akan semakin mendorongnya untuk memberikan kemampuan terbaiknya demi pencapaian tujuan organisasi.

Meski beberapa penelitian menemukan bahwa dukungan organisasional dan OCB adalah berhubungan (misalnya, Chiaburu et al. 2015; Liu 2009), namun studi Bizri dan Hamieh (2020) dan Jehanzeb (2020) menemukan bahwa keduanya tidak signifikan. Dengan demikian, dimungkinkan ada faktor lain yang dapat menjelaskan hubungan keduanya. Beberapa studi menemukan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB (misalnya, Belwalker, Vohra, & Pandey 2018; Kunda, Ataman, & Kartaltepe Behram 2019). Karena kepuasan kerja menjadi suatu kondisi emosi menyenangkan atau bersifat positif yang merupakan pengalaman selama bekerja maka dapat mendorong karyawan melakukan OCB. Meski tidak secara eksplisit menguji peran mediasi kepuasan kerja, studi Stinglhamber et al. (2020) menemukan bahwa dukungan organisasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja, dan selanjutnya kepuasan kerja berhubungan positif dengan OCB. Studi Islam et al. (2014) telah menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan organisasional terhadap OCB.

Penelitian ini akan menggunakan karyawan administrasi perusahaan swasta. Tugas seorang karyawan administrasi bukan hanya mengelola hal yang mudah melainkan hal yang kompleks karena bukan hanya berkaitan dengan perekapan dokumen saja melainkan juga harus membangun hubungan baik antar karyawan dan membantu menjaga agar semua rencana yang disiapkan dapat berjalan lancar. Masih ada beberapa administrator yang berperilaku "honoror" yang berarti hanya bersemangat bekerja saat melakukan pekerjaan yang ada honorinya saja / hanya untuk memenuhi SPJ (Surat Pertanggungjawaban) keuangan saja. Jika karyawan bekerja dengan model "SPJ" ini berarti tidak mementingkan kualitas output pekerjaan melainkan hanya menggugurkan kewajiban yang ada dalam anggaran (Saputro, 2018). Seorang administrator akan lebih baik jika mempunyai OCB yang tinggi seperti mampu bekerja lebih maksimal di luar tugasnya dengan peduli pada masalah atau kinerja karyawan lain yang mengalami kendala (saling membantu) agar tujuan perusahaan dapat segera tercapai.

Karyawan akan tergerak untuk melakukan usaha tersebut jika dukungan dari organisasi dan kepuasan kerja yang diterima dari perusahaan sesuai atau dapat memotivasi karyawan untuk memaksimalkan kerjanya di perusahaan seperti memberi penghargaan, membantu saat karyawan membutuhkan bantuan, dan lain-lain. Karyawan administrasi menjadi obyek penelitian yang dipilih karena menjadi salah satu bagian penting yang membawa perusahaan mencapai kesuksesannya melalui hasil-hasil kerjanya dan dapat melihat apakah terdapat pengaruh dari variabel-variabel yang ditentukan.

Studi saat ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan antara dukungan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB. Secara sepsifik, studi ini menguji pengaruh dukungan organisasional dan kepuasan kerja pada OCB, dan peran mediasi kepuasan kerja pada hubungan antara dukungan organisasional dan OCB. Studi ini mereplikasi penelitian Islam et al. (2014) yang juga menguji hubungan ketiganya. Berbeda dengan studi Islam et al. (2014) yang menggunakan sampel karyawan bank di Malaysia, studi saat ini menggunakan sampel karyawan administrasi di Surabaya. Selain itu, studi saat ini menggunakan instrumen pengukuran yang berbeda, khususnya dalam mengukur OCB. Islam et al. (2014) menggunakan skala OCB yang ditargetkan ke organisasi, sedangkan studi saat ini menggunakan skala OCB yang diarahkan ke organisasi dan individu di tempat kerja.

KAJIAN LITERATUR

Dukungan organisasional

Dukungan organisasional merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan untuk memenuhi kebutuhan sosial-emosionalnya, atas kontribusi karyawan terhadap organisasi (Afsar & Badir 2017). Menurut Kurtessis et al. (2017), dukungan organisasional menunjukkan hubungan timbal balik dalam organisasi seperti kepedulian organisasi terhadap karyawan dengan memperlakukan mereka dengan baik sebagai pengembalian atas kerjanya misalnya memberikan kompensasi yang sesuai dengan usaha jerih payah mereka, menolong mereka yang membutuhkan sesuatu (misalnya kondisi tubuh kurang sehat, kesulitan memahami pekerjaan), memberikan tugas yang menarik dan memberikan fasilitas yang lengkap dan nyaman.

Dukungan organisasional yang dirasakan karyawan akan terus berkembang seiring lamanya pengalaman karyawan melewati aktivitas sehari-harinya dengan organisasi. Hubungan yang baik antar organisasi dan karyawan akan meningkatkan sikap dan perilaku kerja yang positif. Dukungan tersebut perlu dirasa cukup oleh karyawan sehingga meningkatkan komitmen karyawan untuk bertindak lebih maksimal dalam menjalankan tugas kedepannya serta kemauan untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi juga meningkat melalui pengembangan nilai bersama.

Kepuasan Kerja

Setiap karyawan diharapkan bisa merasakan kepuasan kerja di tempat kerjanya. Kepuasan kerja mempengaruhi produktivitas yang merupakan harapan setiap manajer, sehingga penting untuk manajer dapat memikirkan tindakan apa yang dapat menciptakan kepuasan kerja karyawannya. Kepuasan kerja merupakan kondisi emosional menyenangkan dan positif hasil penilaian seseorang atas pekerjaannya (Locke, 1976; dalam Kunda et al. 2019). Individu yang merasa bahwa kebutuhannya terpenuhi dengan dia bekerja akan mengalami kepuasan kerja (Collie et al., 2012). Faktor-faktor yang bisa memberikan kepuasan pada seseorang adalah seperti pekerjaan, gaji, promosi, rekan kerja dan supervisi (Judge et al., 2017).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Perilaku kerja karyawan di tempat kerja dapat mempengaruhi kinerja mereka dan perusahaan. Perusahaan berharap bahwa perilaku karyawan tidak selalu hanya berkaitan dengan tugas-tugas yang telah ditetapkan saja melainkan berinisiatif melakukan tugas yang tidak dituliskan dalam *job description* yang mampu memberi dampak dan kontribusi positif bagi organisasi. Menurut Organ dan Ryan, (1995; dalam Jehanzeb, 2020) OCB adalah perilaku individu yang menguntungkan organisasi dan bersifat sukarela dan tidak secara langsung diakui dalam sistem penghargaan.

Ahmad *et al.* (2020, dalam Jehanzeb, 2020) menyatakan bahwa OCB menjadi bagian dari kesepakatan psikologis informal dimana karyawan percaya bahwa perilaku peran ekstra tersebut dapat dirasakan organisasi. Ide ini dapat membantu karyawan melakukan upaya tambahan dalam kinerja tugas pekerjaan mereka,

sementara juga ada yang memilih mempertahankan perilaku kerja mereka yang biasanya ketika perilaku tersebut tidak diterima atau tidak mempengaruhi penghargaan langsung atau tidak langsung. OCB dapat meliputi perilaku seperti membantu orang lain yang memiliki masalah dalam pekerjaan, menoleransi dan tidak mengeluh akan adanya ketidaknyamanan dalam pekerjaan, memberikan perhatian akan kebutuhan orang lain, mencegah munculnya masalah di tempat kerja, dan mentaati aturan perusahaan (Podsakoff et al., 2000). Lebih lanjut, OCB juga bisa diarahkan pada beberapa target seperti perusahaan dan orang lain di tempat kerja, seperti rekan kerja dan atasan (Williams & Anderson 1991).

Hubungan antara dukungan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB

Dukungan organisasional akan memenuhi kebutuhan sosial dan emosi karyawan yang nantinya mendorong mereka untuk membalas dengan membantu perusahaan mencapai keberhasilan (Kurtessis et al., 2017). Oleh karena itu, direkomendasikan agar perusahaan menghargai karyawannya yang telah bekerja dan peduli pada kesejahteraan mereka sehingga nantinya berdampak positif pada OCB (Jehanzeb, 2020).

Merujuk pada teori pertukaran sosial bahwa individu akan membalas dengan kebaikan atas perlakuan baik yang diterimanya dari pihak lain (Cropanzano & Mitchell 2005), maka karyawan yang mempersepsikan adanya perhatian dan kepedulian dari organisasinya akan membalas dengan melakukan perilaku kerja yang bermanfaat bagi organisasinya tersebut. Studi Chiaburu et al. (2015) menemukan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB. Demikian juga studi Liu (2009) menemukan bahwa keduanya berhubungan positif. Temuan ini memberikan arti bahwa karyawan yang mempersepsikan adanya dukungan yang tinggi dari organisasinya akan semakin mau terlibat dalam OCB.

H1: Dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB

Organisasi yang mendukung dipersepsikan karyawan sebagai adanya apresiasi, kepedulian dan perhatian perusahaan akan kesejahteraan mereka (Bhatnagar dan Aggarwal 2020), perhatian pada kebutuhan karyawan dan perlakuan adil (Randall et al., 1999). Tindakan

dukungan dari organisasi ini bisa menjadi pengalaman menyenangkan bagi karyawan (Maan et al., 2020). Karena kepuasan kerja dibentuk dari penilaian individu pada pengalaman dalam pekerjaannya (Miao & Kim 2010), maka pengalaman positif dari perusahaan dapat dinilai menyenangkan sehingga memunculkan kepuasan kerja. Dengan demikian, dukungan organisasional dapat memunculkan sikap kerja positif seperti kepuasan kerja (Sihag, 2020). Beberapa studi menemukan bahwa dukungan organisasional berhubungan positif pada kepuasan kerja (Misalnya, Maan et al. 2020; Miao & Kim 2010).

H2: Dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja

Hubungan antara kepuasan kerja dan OCB seringkali dijelaskan dengan teori pertukaran sosial (Baeza & Wang 2016). Berbasis teori ini, individu yang sudah memperoleh pengalaman positif dari pihak lain akan melakukan tindakan positif pula bagi pihak lain tersebut (Baeza & Wang 2016). Dengan demikian, orang mengalami kepuasan kerja yang tinggi di tempat kerjanya, maka akan bertindak untuk memberikan usaha terbaik dan bahkan di luar apa yang menjadi deskripsi kerjanya. Beberapa studi telah menemukan adanya hubungan positif antara kepuasan kerja dan OCB (Misalnya, Islam et al. 2014; Kasemsap 2012; Sawalha, Kathawala, & Magableh 2019; Stinglhamber et al. 2020)

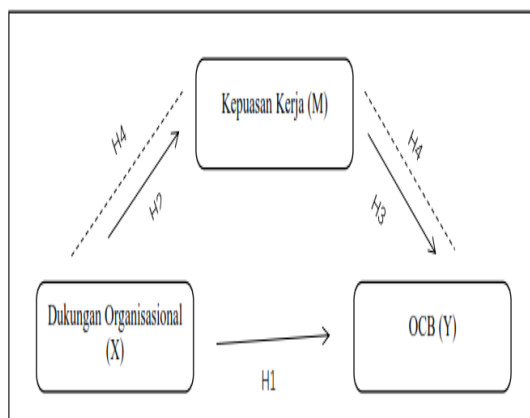
H3: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB

Berbasis pada teori pertukaran sosial dapat dijelaskan mekanisme hubungan antara dukungan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB. Karyawan yang mengalami adanya perhatian dan kepedulian dari perusahaannya akan memiliki penilaian dan perasaan positif atas pekerjaannya (Maan et al., 2020). Selanjutnya karyawan yang merasakan puas akan membalas kebaikan perusahaan dengan terlibat dalam OCB (Baeza & Wang 2016). Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasional dan OCB. Secara empiris, studi Islam et al. (2014) menemukan hubungan antara dukungan organisasional dan OCB secara signifikan dimediasi oleh kepuasan kerja.

H4: Kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasional dan OCB

Gambar 1 berikut menunjukkan model hubungan antara dukungan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB.

Gambar 1. Model Penelitian



Sumber: Islam et al., 2014; Stinglhamber et al., (2020)

METODE PENELITIAN

Populasi dan sampel penelitian

Populasi merupakan wilayah suatu kelompok yang terdiri dari objek atau subjek berkualitas dan memiliki ciri tersendiri yang ditentukan untuk dipahami dan diambil kesimpulannya (Pane et al., 2018:117). Populasi merupakan integritas masing-masing elemen yang diuji dengan mempunyai ciri-ciri yang sama, baik individu, peristiwa, ataupun sesuatu yang akan diuji (Handayani, 2020). Populasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah karyawan administrasi perusahaan swasta yang bekerja di Surabaya. Sampel merupakan bagian lebih spesifik dan harus mewakili populasi yang diuji (Pane et al., 2018:81). Pane et al. (2018:91) menyatakan bahwa jika suatu penelitian hendak melakukan analisis dengan *multivariate* baik itu regresi maupun non regresi, maka jumlah minimum anggota sampel harus sebanyak 10 kali dari jumlah variabel yang ada. Penelitian ini menggunakan 3 variabel yang terdiri dari 1 variabel bebas, 1 variabel mediasi dan 1 variabel terikat. Berdasarkan hal tersebut jumlah sampel minimal sebanyak 30 orang. Dalam studi ini kuesioner disebar pada 105 responden.

Penelitian ini menggunakan Teknik *non probability sampling* sebagai teknik pengambilan sampel dimana teknik ini tidak memberi peluang yang sama bagi para populasi yang kemudian akan diambil beberapa informasi sebagai sampel (Pane et al., 2018:84). Teknik *non probability sampling* yang digunakan yaitu *purposive sampling* yang merupakan Teknik untuk menentukan

sampel dengan kriteria tertentu (Pane *et al.*, 2018:85). Penelitian ini menggunakan beberapa kriteria yaitu:

- Berdomisili di Surabaya.
- Berusia minimal 18 tahun ke atas.
- Telah bekerja minimal selama 1 tahun.

Variabel Penelitian

Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah dukungan organisasional, kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan karyawan administrasi.

Metode Pengolahan Data

Pengujian dilakukan dalam dua tahap yaitu pengujian kualitas data (uji validitas dan reliabilitas) dan pengujian hipotesis penelitian. Uji validitas dilakukan dengan menggunakan korelasi Pearson dan reliabilitas didapat berbasis nilai Cronbach Alpha. Sedangkan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi. Baron dan Kenny, *et al.* (1986, dalam Kenny, 2021) membahas 4 langkah dalam membangun mediasi:

Langkah 1: Tunjukkan bahwa variabel kausal berkorelasi dengan hasil. Gunakan X (dukungan organisasional) sebagai prediktor dan Y (OCB) sebagai variabel kriteria dalam persamaan regresi. Langkah ini menetapkan bahwa ada efek yang mungkin dimediasi. Analisis regresi ini akan menghasilkan koefisien c. Jalur ini diharapkan signifikan ($p < 0,05$).

Langkah 2: Tunjukkan bahwa variabel kausal berkorelasi dengan mediator. Gunakan X (dukungan organisasional) sebagai prediktor dan M (kepuasan kerja) sebagai variabel kriteria dalam persamaan regresi. Langkah ini melibatkan bahwa mediator seolah-olah adalah variabel hasil. Analisis regresi ini akan menghasilkan koefisien a. Jalur ini diharapkan signifikan ($p < 0,05$).

Langkah 3: Tunjukkan bahwa mediator mempengaruhi variabel hasil. Gunakan M (kepuasan kerja) sebagai prediktor dan Y (OCB) sebagai variabel kriteria dalam persamaan regresi. Variabel kausal harus dikontrol dalam menetapkan efek mediator pada hasil. Analisis regresi ini akan menghasilkan koefisien b. Jalur ini diharapkan signifikan ($p < 0,05$).

Langkah 4: Membuat persamaan regresi X (dukungan organisasional) dan M (kepuasan kerja) terhadap Y (OCB). Analisis regresi ini akan menghasilkan dua nilai estimasi prediktor dari X dan M. Prediksi M terhadap Y menghasilkan koefisien b, sedangkan prediksi X terhadap Y menghasilkan koefisien c'. Jalur c' diharapkan

tidak signifikan ($p > 0,05$). Untuk menetapkan bahwa M sepenuhnya memediasi hubungan XY, pengaruh X pada Y yang mengendalikan M harus nol.

Persamaan berikut dapat ditulis seperti di bawah ini:

$$\text{Persamaan 1: } Y = \alpha_1 + cX$$

$$\text{Persamaan 2: } M = \alpha_2 + aX$$

$$\text{Persamaan 3: } Y = \alpha_3 + bM$$

$$\text{Persamaan 4: } Y = \alpha_4 + c'X + bM$$

Hasil dan Pembahasan

Kuesioner penelitian disebarkan secara daring melalui *google form* bagi responden yang memenuhi persyaratan yang disediakan yaitu merupakan karyawan yang bekerja di bidang administratif di Surabaya dan telah terkumpul sejumlah 105 responden. Kuesioner ini pertama kali disebarkan pada tanggal 20 September 2021 dengan rentang waktu penerimaan data responden sekitar 2 minggu. Seluruh data responden yang terkumpul dapat digunakan dalam penelitian karena telah memenuhi persyaratan yang ada. Karakteristik responden untuk penelitian ini adalah sebagai berikut; merupakan pekerja bidang administratif di Surabaya, berusia minimal delapan belas tahun, dan telah bekerja minimal 1 tahun di perusahaan tersebut. Detail rincian karakteristik responden tertuang dalam Tabel 1.

Karakteristik Responden

Tabel 1 menunjukkan informasi mengenai karakteristik responden yang meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan, lama bekerja, dan kategori industri tempat bekerja. Merujuk Tabel 1, mayoritas responden adalah perempuan dengan jumlah 61 orang dan persentase 58,1%, berusia 18- <30 tahun sebanyak 84 orang dengan persentase 80%, memiliki pendidikan terakhir SMA/SMK sebanyak 54 orang dengan persentase sebesar 51,4%. Lebih lanjut, Sebanyak 86 responden telah bekerja selama 1- <5 tahun dengan persentase 81,9% dan mayoritas responden bekerja di perusahaan yang bergerak di bidang lainnya (diluar jenis sektor usaha yang tersedia) yang berjumlah 52 orang dengan persentase 49,5% disusul mereka yang bekerja pada industri otomotif sejumlah 22 orang dengan persentase 21%.

Tabel 1: Karakteristik Responden

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-Laki	44	41,9%
Perempuan	61	58,1%
Total	105	100%
Usia	Jumlah Responden	Persentase
18-<30 tahun	84	80%
30-<40 tahun	8	7,6%
40-<50 tahun	10	9,5%
>=50 tahun	3	2,9%
Total	105	100%
Pendidikan	Jumlah Responden	Persentase
SMA/SMK	54	51,4%
Diploma (D3)	2	1,9%
Strata 1 (Sarjana)	48	45,7%
Strata 2 (Master)	1	1%
Strata 3 (Doktor)	0	0
Total	105	100%
Lama Bekerja	Jumlah Responden	Persentase
1-<5 tahun	86	81,9%
5-<10 tahun	9	8,6%
>=10 tahun	10	9,5%
Total	105	100%
Kategori industri tempat bekerja	Jumlah Responden	Persentase
Makanan dan Minuman	19	18,1%
Obat-Obatan	2	1,9%
Kebutuhan Rumah Tangga	1	1%
Kosmetik atau Kecantikan	6	5,7%
Alat Tulis	2	1,9%
Otomotif	22	21%
Lainnya	52	49,5%
Makanan Minuman, Obat-obatan, Kosmetik atau Kecantikan dan Perawatan Tubuh	1	1%
Total	105	100%

Sumber: data diolah

Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan hasil dari korelasi Pearson. Tabel 2 menunjukkan bahwa seluruh indikator variabel penelitian dinyatakan valid karena nilai signifikansi lebih kecil dari nilai *Cut Off* yaitu 0,05 atau 5%.

Tabel 2: Hasil Uji Validitas

Item	Correlation	Sig.	Cut Off	Ket.
DO.1	0,808**	0,000	0,05	Valid
DO.2	0,673**	0,000	0,05	Valid
DO.3	0,804**	0,000	0,05	Valid
DO.4	0,745**	0,000	0,05	Valid
DO.5	0,814**	0,000	0,05	Valid
DO.6	0,769**	0,000	0,05	Valid
DO.7	0,774**	0,000	0,05	Valid
DO.8	0,822**	0,000	0,05	Valid
DO.9	0,728**	0,000	0,05	Valid
DO.10	0,779**	0,000	0,05	Valid
DO.11	0,827**	0,000	0,05	Valid
DO.12	0,606**	0,000	0,05	Valid
DO.13	0,864**	0,000	0,05	Valid
DO.14	0,799**	0,000	0,05	Valid
DO.15	0,754**	0,000	0,05	Valid
DO.16	0,769**	0,000	0,05	Valid
KK.1	0,865**	0,000	0,05	Valid
KK.2	0,899**	0,000	0,05	Valid
KK.3	0,901**	0,000	0,05	Valid
OCB.1	0,651**	0,000	0,05	Valid
OCB.2	0,702**	0,000	0,05	Valid
OCB.3	0,681**	0,000	0,05	Valid
OCB.4	0,675**	0,000	0,05	Valid
OCB.5	0,690**	0,000	0,05	Valid
OCB.6	0,667**	0,000	0,05	Valid
OCB.7	0,703**	0,000	0,05	Valid
OCB.8	0,575**	0,000	0,05	Valid
OCB.9	0,668**	0,000	0,05	Valid
OCB.10	0,644**	0,000	0,05	Valid
OCB.11	0,738**	0,000	0,05	Valid
OCB.12	0,627**	0,000	0,05	Valid
OCB.13	0,644**	0,000	0,05	Valid
OCB.14	0,665**	0,000	0,05	Valid

Sumber: data diolah

Uji Reliabilitas

Hasil dari uji reliabilitas dari setiap variabel dapat dilihat dalam Tabel 3. Berdasar Tabel 3, *Cronbach Alpha* dari variabel dukungan organisasional adalah sebesar 0,954 yang berarti lebih besar nilai *Cut Off* 0,70. Lalu selanjutnya *Cronbach Alpha* dari variabel kepuasan kerja

adalah sebesar 0,865 yang berarti lebih tinggi dari nilai *Cut Off* 0,70. Dan *Cronbach Alpha* dari variabel OCB adalah sebesar 0,897, dimana nilai tersebut juga lebih besar nilai *Cut Off* 0,70. Sesuai dengan tabel diatas, bahwa seluruh *Cronbach Alpha* dari masing-masing variabel telah memenuhi syarat yaitu *Cut Off* > 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa semua data telah *reliable* dan data dapat digunakan dalam pengujian selanjutnya.

Tabel 3: Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Cut Off	Ket
Dukungan Organisasional	0,954	> 0,70	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,865	> 0,70	Reliabel
OCB	0,897	> 0,70	Reliabel

Sumber: data diolah

Uji Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linier sederhana dan linier berganda yang meliputi 4 tahap untuk menguji masing-masing hipotesis yang ada. Hasil pengujian analisis regresi nampak pada Tabel 4.

Tabel 4: Hasil Analisis Regresi

Tahap	Model	Unstandardized Coefficients		Std. Coef	t	Sig.
		B	Std. Error			
1	Konstanta	2,427	0,270		9,004	0,000
	DO → OCB	0,418	0,068	0,517		
2	Konstanta	1,677	0,287		5,850	0,000
	DO → KK	0,645	0,072	0,659		
3	Konstanta	2,048	0,282		7,275	0,000
	KK → OCB	0,479	0,066	0,580		
4a	Konstanta	2,427	0,270		9,004	0,000
	DO → OCB	0,418	0,068	0,517		
4b	Konstanta	1,842	0,290		6,344	0,000
	DO → OCB	0,193	0,085	0,239		
	KK → OCB	0,349	0,086	0,422	4,035	0,000

Sumber: Data diolah

Persamaan 1:

$$Y = \alpha_1 + c(X) + e$$

$$OCB = 2,427 + 0,418 (DO) + e$$

Pengujian tahap satu ini dilakukan untuk mengetahui adanya dukungan atau tidak atas

hipotesis 1. Nilai konstanta (B) adalah sebesar 2,427 yang berarti apabila variabel dukungan organisasional (X) dianggap 0, maka variabel OCB (Y) memiliki nilai 2,427. Nilai koefisien dukungan organisasional (X) adalah sebesar 0,418. Nilai berikut menegaskan jika dukungan organisasional meningkat maka OCB juga akan meningkat, dan begitu juga sebaliknya. Hasil pengujian juga menunjukkan nilai t_{hitung} 6,137 dan nilai Signifikansi adalah 0,000 dimana nilai Signifikansi yang diizinkan adalah <0,05 yang artinya variabel dukungan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap variabel Y, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan demikian hipotesis pertama didukung.

Persamaan 2:

$$M = \alpha_2 + a(X) + e$$

$$KK = 1,667 + 0,645 (DO) + e$$

Pengujian tahap dua ini dilakukan untuk mengetahui adanya dukungan atau tidak atas hipotesis 2. Nilai konstanta (B) adalah sebesar 1,667 yang berarti apabila variabel dukungan organisasional (X) dianggap 0, maka variabel kepuasan kerja (M) memiliki nilai 1,667. Nilai koefisien dukungan organisasional (X) adalah sebesar 0,645. Nilai ini menunjukkan jika dukungan organisasional meningkat maka kepuasan kerja juga akan meningkat, dan begitu juga sebaliknya. Hasil uji juga menunjukkan nilai t_{hitung} 8,903 dan nilai Signifikansi adalah 0,000 dimana nilai Signifikansi yang diizinkan adalah <0,05 yang artinya variabel dukungan organisasional berpengaruh signifikan positif kepada variabel M, kepuasan kerja, dengan demikian hipotesis kedua didukung.

Persamaan 3:

$$Y = \alpha_3 + b(M) + e$$

$$OCB = 2,048 + 0,479 (KK) + e$$

Pengujian tahap tiga ini dilakukan untuk mengetahui adanya dukungan atau tidak atas hipotesis 3. Nilai konstanta (B) adalah sebesar 2,048 yang berarti apabila variabel kepuasan kerja (M) dianggap 0, maka variabel OCB (Y) memiliki nilai 2,048. Nilai koefisien kepuasan kerja (M) adalah sebesar 0,479. Nilai ini menunjukkan jika kepuasan kerja meningkat maka OCB juga akan meningkat, dan begitu juga sebaliknya. Hasil uji hipotesis melalui regresi linier berganda yang ketiga yaitu H3 menunjukkan nilai t_{hitung} 7,224 dan nilai Signifikansi adalah 0,000 dimana nilai Signifikansi yang diizinkan adalah <0,05 yang artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh

signifikan positif kepada variabel Y, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan demikian hipotesis ketiga didukung.

Persamaan 4(b):

$$Y = \alpha + c'(X) + b(M) + e$$

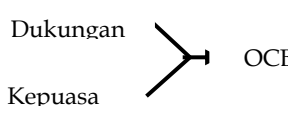
$$OCB = 1,842 + 0,193 (DO) + 0,349 (KK) + e$$

Pengujian pada 4(a) adalah mengulangi pengujian tahap pertama untuk mempermudah dalam membandingkan hasilnya dengan pengujian 4(b) yang mengikutsertakan kepuasan kerja. Pengujian tahap terakhir (4b) ini dilakukan untuk mengetahui adanya dukungan atau tidak atas hipotesis 4. Nilai konstanta (B) adalah sebesar 1,842 yang berarti apabila variabel dukungan organisasional (X) dan kepuasan kerja (M) dianggap 0, maka variabel OCB (Y) memiliki nilai 1,842. Nilai koefisien regresi dukungan organisasional (X) adalah sebesar 0,193 dan nilai koefisien regresi kepuasan kerja (M) adalah sebesar 0,349. Hasil uji hipotesis melalui regresi linier berganda menunjukkan nilai t_{hitung} 2,283 dan 4,035 dan nilai Signifikansi untuk dukungan organisasional (X) adalah 0,024 dan untuk kepuasan kerja (M) adalah 0,000 dimana nilai Signifikansi yang diizinkan adalah <0,05 yang artinya variabel kepuasan kerja berpengaruh signifikan atau memediasi hubungan antara variabel X (dukungan organisasional) kepada variabel Y, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan demikian hipotesis keempat didukung. Hasil dari pengujian tahap 4a dan 4b menunjukkan bahwa pengaruh variabel dukungan organisasional (X) terhadap variabel OCB (Y) memiliki hasil yang signifikan (Sig. nya < 0.05). Karena pada tahap 4b dukungan organisasional masih berpengaruh signifikan terhadap OCB, maka peran mediasi kepuasan kerja adalah parsial. Dengan kata lain, OCB bisa ditentukan langsung oleh dukungan organisasional, namun juga ditentukan secara tidak langsung oleh dukungan organisasional dengan perantara kepuasan kerja.

Uji kecocokan model

Uji F dilakukan guna melihat apakah model penelitian yang diujikan adalah sudah baik atau tidak. Hasil uji F dari penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5: Hasil Uji Kecocokan Model

Model Hubungan	F hitung	Sig	R Square
Dukungan Organisasional → OCB	37,666	0,000	0,268
Dukungan Organisasional → Kepuasan Kerja	79,269	0,000	0,435
Kepuasan Kerja → OCB	52,184	0,000	0,336
	29,766	0,000	0,369

Sumber: data diolah

Tabel 5 menunjukkan bahwa model hubungan Dukungan Organisasional → OCB, nilai F_{hitung} nya adalah 37,666 diikuti dengan nilai Sig (disebelah F) adalah sebesar 0,000, dimana nilai tersebut <0,05 maka model ini fit dan layak untuk diteliti. Pengujian regresi linier berganda selanjutnya pada model hubungan Dukungan Organisasional → Kepuasan Kerja memiliki nilai F_{hitung} sebesar 79,269 diikuti dengan nilai Sig (disebelah F) adalah sebesar 0,000^b, dimana nilai tersebut <0,05 maka model ini fit dan layak untuk diteliti. Lalu, pengujian regresi linier berganda ketiga yaitu pada model hubungan Kepuasan Kerja → OCB, nilai F_{hitung} nya adalah 52,184 dan nilai Sig (disebelah F) nya adalah sebesar 0,000, dimana nilai tersebut <0,05 maka model ini fit dan layak untuk diteliti. Pada pengujian regresi linier berganda terakhir yaitu pada model hubungan Dukungan Organisasional dan Kepuasan Kerja → OCB memiliki nilai F_{hitung} sebesar 29,766 dan nilai Sig (disebelah F) nya adalah sebesar 0,000, dimana nilai tersebut <0,05 maka model ini fit dan layak untuk diteliti.

Dilihat dari Tabel 5 ini dapat disimpulkan bahwa variabel dukungan organisasional mampu menjelaskan variabel OCB sebesar 0,268 atau 26,8%. Sedangkan sisanya dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain. variabel dukungan organisasional mampu menjelaskan variabel kepuasan kerja (M) sebesar 0,435 atau 43,5%. Sedangkan sisanya dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain. Variabel kepuasan kerja mampu menjelaskan variabel OCB sebesar 0,336 atau 33,6%. Sedangkan sisanya dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain. Terakhir, variabel kepuasan kerja dan dukungan organisasional mampu menjelaskan OCB sebesar 0,369 atau

36,9%. Sedangkan sisanya dijelaskan atau dipengaruhi oleh variabel lain.

Pembahasan temuan studi

Penemuan studi ini dapat dikatakan mendukung penelitian yang dilakukan oleh Chiaburu et al. (2015) dan Liu (2009) dimana hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa dukungan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa naik turunnya dukungan organisasional mempengaruhi naik turunnya OCB. Hal ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional perlu semakin ditingkatkan di lingkungan kerja, dimana setiap karyawan akan merasa yakin dan dengan sukarela mau untuk memberikan usaha ekstra bagi perusahaan jika perusahaan dipersepsikan mau dan mampu memenuhi harapan karyawan.

Hasil dari penelitian ini dapat dikatakan mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Maan et al. (2020) dan Miao dan Kim (2010) yang menyatakan bahwa dukungan organisasional berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menjelaskan bahwa hal tersebut benar, maka dapat disimpulkan bahwa perubahan atau naik turunnya dukungan organisasional akan mempengaruhi kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut; dimana jika karyawan merasa semakin yakin terhadap perusahaan atas berbagai dukungan organisasional yang diberikan seperti peduli terhadap kesejahteraan mereka, akan membentuk kepercayaan dan kepuasan mereka selama bekerja di perusahaan. Karyawan akan merasa bahwa usahanya dihargai dan harapannya sebagai karyawan terpenuhi.

Penemuan studi ini dapat dikatakan mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islam et al. (2014), Kasemsap (2012), dan Sawalha et al. (2019) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap OCB. Penelitian ini menjelaskan bahwa hal ini benar, maka dapat disimpulkan bahwa besarnya rasa kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan mempengaruhi besarnya OCB yang diberikan karyawan kepada perusahaan selama bekerja. Hal ini menegaskan bahwa kepuasan kerja yang merupakan keadaan emosional positif yang terjadi dari pengalaman kerja seorang karyawan akan membantu mendorong seorang karyawan dengan sukarela dan perasaan yang senang memberikan usaha

yang lebih untuk perusahaan. OCB yang diberikan akan semakin besar jika kepuasan kerja atau keadaan emosional karyawan tersebut positif dan semakin besar terhadap perusahaan.

Hasil dari penelitian ini dapat dikatakan mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Islam et al. (2014) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara dukungan organisasional dan OCB. Penelitian ini menjelaskan bahwa kepuasan kerja menjadi salah satu hasil sikap yang paling penting dari dukungan organisasional dan dapat sebagai mediator antara dukungan organisasional dengan perilaku di tempat kerja seperti OCB. Urutan pengaruh yang berurutan antara persepsi/ keyakinan, kepuasan kerja, sikap, niat dan perilaku akan menjadikan hasil yang lebih maksimal. Dengan demikian, dukungan organisasional berhubungan positif dengan kepuasan kerja, yang selanjutnya pada gilirannya juga akan meningkatkan kemauan terlibat dalam OCB. Hubungan mediasi yang terjadi dalam penelitian ini adalah mediasi parsial. Mediasi parsial ini berarti untuk memunculkan OCB bisa dilakukan langsung dengan dukungan organisasional, maupun melalui kepuasan kerja. Oleh karena itu, dukungan organisasional dan kepuasan kerja merupakan variabel penting yang harus dimunculkan perusahaan agar karyawan bisa terlibat secara sukarela dalam OCB.

SIMPULAN

Penelitian ini menemukan bahwa dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan terhadap variabel kepuasan kerja karyawan administrasi perusahaan swasta di Surabaya. Lebih lanjut, kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB dan memediasi hubungan antara dukungan organisasional dan OCB karyawan administrasi perusahaan swasta di Surabaya.

Pada penelitian ini juga memiliki keterbatasan yaitu sampel yang hanya karyawan pada bidang administratif perusahaan swasta di Surabaya dan hanya mengidentifikasi model hubungan antara dukungan organisasional, kepuasan kerja, dan OCB. Terkait keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya dapat mempelajari lebih spesifik lagi mengenai dukungan organisasional, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan model penelitian pada bidang pekerjaan berbeda, yang mungkin akan memunculkan hasil yang

berbeda. Penelitian berikutnya juga bisa menggunakan variabel lain sebagai anteseden dari OCB untuk diuji seperti variabel komitmen organisasional, maupun stres kerja.

Berbasis hasil studi ini, terdapat beberapa saran praktis yang bisa dilakukan oleh perusahaan dan pihak manajemen. Pertama, penting adanya hubungan timbal balik yang baik antar perusahaan dengan karyawan dimana hak dan kewajiban setiap pihak dapat terpenuhi dan saling membantu untuk memenuhi kebutuhan bersama saat bekerja. Hal ini bisa dicapai dengan adanya kepedulian dan insiatif setiap pihak yang bukan hanya mementingkan kepentingan pribadi saja. Perusahaan perlu memperhatikan dan meningkatkan dukungannya terhadap setiap karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kedua, penting bagi perusahaan untuk lebih lagi memperhatikan karyawannya tentang masalah pekerjaan dan pribadi. Langkah ini dapat semakin meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan karyawan karena karyawan lebih merasa dihargai atas kinerjanya dan dibimbing dengan baik. Ketiga, perusahaan perlu memikirkan cara agar pekerjaan bukan hanya sebagai beban berat melainkan berusaha membuat karyawan menyukainya atau mengerjakan dengan gembira.

Dengan demikian, dimungkinkan karyawan akan semakin mempersepsikan adanya usaha dukungan dari perusahaan, dan meningkatkan kepuasan kerja mereka serta kemauan mereka untuk semakin terlibat dalam OCB yang membantu keefektifan organisasi.

REFERENCES

- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior: The mediating effects of person-organization fit. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95–109. <https://doi.org/10.1108/JWL-11-2015-0086>
- Baeza, M., & Wang, Y. (2016). Developing Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction and Collectivistic Cultural Orientation: Evidence from Mexico. *Organization Development Journal*, 34(4), 73.
- Belwalker, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The Relationship between workplace spirituality, job Satisfaction and organizational citizenship behaviors - An empirical study. *Social Responsibility Journal*, 14(2), 410–430. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/SRJ-01-2017-0012/full/html>
- Bhatnagar, J., & Aggarwal, P. (2020). Meaningful work as a mediator between perceived organizational support for environment and employee eco-initiatives, psychological capital and alienation. *Employee Relations*, 42(6), 1487–1511. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0187>
- Bizri, R. M., & Hamieh, F. (2020). Beyond the “give back” equation: The influence of perceived organizational justice and support on extra-role behaviors. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(3), 699–718. <https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2019-1838>
- Chiaburu, D. S., Chakrabarty, S., Wang, J., & Li, N. (2015). Organizational Support and Citizenship Behaviors: A Comparative Cross-Cultural Meta-Analysis. *Management International Review*, 55(5), 707–736. <https://doi.org/10.1007/s11575-015-0253-8>
- Cohen, A., & Abedallah, M. (2020). Examining correlates of organizational citizenship behavior and counterproductive work behavior in a collectivist culture: the case of Arab teachers in Israel. *Organization Management Journal*, 18(3–4), 98–120. <https://doi.org/10.1108/OMJ-01-2020-0863>
- Collie, R. J., Shapka, J. D., & Perry, N. E. (2012). School climate and social-emotional learning: Predicting teacher stress, job satisfaction, and teaching efficacy. *Journal of Educational Psychology*, 104(4), 1189–1204. <https://doi.org/10.1037/a0029356>
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- Handayani. (2020). *Menentukan Sampel Penelitian*. Asep-Saepuloh.Com.
- Islam, T., Khan, S. ur R., Ahmad, U. N. U., & Ahmed, I. (2014). Exploring the Relationship Between POS, OLC, Job Satisfaction and OCB. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 114, 164–169. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.678>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee

- development influence organizational citizenship behavior?: Person-organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, 44(6-7), 637-657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Journal of Applied Psychology of Continuity and of Change A Century of Continuity and of Change. *Journal of Applied Psychology*, 1-19.
- Kasemsap, K. (2012). Factors Affecting Organizational Citizenship Behavior of Passenger Car Plant Employees in Thailand. *Silpakorn University Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12(2), 129-159.
- Kenny, D. A. (2021). *Mediation*. [Http://Davidakenny.Net/](http://Davidakenny.Net/).
- Kunda, M. M., Ataman, G., & Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47-68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2017). Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory. *Journal of Management*, 43(6), 1854-1884. <https://doi.org/10.1177/0149206315575554>
- Liu, Y. (2009). Perceived organizational support and expatriate organizational citizenship behavior: The mediating role of affective commitment towards the parent company. *Personnel Review*, 38(3), 307-319. <https://doi.org/10.1108/00483480910943359>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1-10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- Miao, R., & Kim, H.-G. (2010). Perceived organizational support, job satisfaction and employee performance: An Chinese empirical study. *Journal of Service Science and Management*, 03, 250-256. <https://doi.org/10.4236/jssm.2010.32031>
- Musenze, I. A., Mayende, T. S., Wampande, A. J., Kasango, J., & Emojong, O. R. (2020). Mechanism between perceived organizational support and work engagement: explanatory role of self-efficacy. *Journal of Economic and Administrative Sciences, ahead-of-p*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/jeas-02-2020-0016>
- Organ, D. W. (1994). Personality and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management*, 20(2), 465-478. <https://doi.org/10.1177/014920639402000208>
- Pane, D. N., Fikri, M. EL, & Ritonga, H. M. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. In *Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53, Issue 9).
- 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/10.1016/0009-2614\(78\)85552-3](https://doi.org/10.1016/0009-2614(78)85552-3)
- Randall, M. ., Cropanzano, R., Bormann, C. ., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as Predictors of work attitudes, job performance , and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Saputro, R. F. (2018). *Perilaku Aneh Administrator Publik*. Kompasiana.Com.
- Sawalha, N., Kathawala, Y., & Magableh, I. (2019). Educator organizational citizenship behavior and job satisfaction moderation in the GCC expatriate-dominated market. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1), 19-35. <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2017-1247>
- Sihag, P. (2020). The mediating role of perceived organizational support on psychological capital - employee engagement relationship: a study of Indian IT industry. *Journal of Indian Business Research*, 13(1), 154-186. <https://doi.org/10.1108/JIBR-01-2019-0014>
- Stinglhamber, F., Ohana, M., Caesens, G., & Meyer, M. (2020). Perceived organizational support: the interactive role of coworkers' perceptions and employees' voice. *Employee Relations*, 42(1), 107-124. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0137>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship

and in -role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

- Wulani, F. (2004). Dukungan organisasional sebagai moderator hubungan motivasi intrinsik dan kepribadian individu dengan kreativitas: studi pada dosen perguruan tinggi di Surabaya. *Jurnal Widya Manajemen Dan Akuntansi*, 4(3), 334-353.
- 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.

Lampiran. 1 Variabel Penelitian Dukungan Organisasional

Dukungan organisasional merupakan persepsi individu mengenai sejauh mana organisasi memberi dukungan kepadanya dan sejauh mana kesiapan organisasi dalam memberikan bantuan saat dibutuhkan. Dukungan organisasional diukur dengan mengadopsi instrumen survei dari Eisenberger et al. (1986) yang digunakan dalam penelitian Wulani (2004) yang berisi 16 butir pertanyaan. Butir-butir pertanyaan tersebut meliputi:

1. Saya merasa perusahaan menghargai kontribusi saya.
2. Meskipun perusahaan dapat memperkerjakan seseorang dengan gaji yang lebih rendah untuk menggantikan saya, maka perusahaan tidak akan melakukannya.
3. Saya merasa perusahaan menghargai upaya ekstra saya.
4. Saya merasa perusahaan memperhatikan secara sungguh-sungguh berbagai tujuan dan nilai-nilai saya.
5. Saya merasa perusahaan tidak akan mengabaikan setiap keluhan saya.
6. Saya merasa perusahaan mempedulikan kepentingan saya saat membuat keputusan yang ada kaitannya dengan saya.
7. Saya merasa akan ada bantuan dari perusahaan saat saya mempunyai masalah.
8. Saya merasa perusahaan sungguh-sungguh memperhatikan kesejahteraan saya.
9. Saya merasa jika saya melakukan pekerjaan sebaik mungkin, perusahaan akan memperhatikannya.
10. Saya merasa perusahaan bersedia untuk membantu saya saat saya memerlukan bantuan khusus.
11. Saya merasa perusahaan memperhatikan kepuasan kerja saya.

12. Saya merasa jika meskipun ada kesempatan, perusahaan tidak akan memanfaatkan saya hanya demi kepentingannya.
13. Saya merasa perusahaan menunjukkan banyak perhatian terhadap saya.
14. Saya merasa perusahaan memperhatikan berbagai pendapat saya.
15. Saya merasa perusahaan menunjukkan kebanggaan atas hasil pekerjaan saya.
16. Saya merasa perusahaan mencoba untuk membuat pekerjaan saya semenarik mungkin.

Lampiran. 2 Variabel Penelitian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau tidak senang karyawan atas pekerjaannya. Kepuasan kerja diukur dengan mengadopsi instrumen survei yang digunakan dalam penelitian Wulani dan Junaedi (2020) yang berisi 3 butir pertanyaan. Butir-butir pertanyaan tersebut sebagai berikut:

1. Saya secara keseluruhan puas dengan pekerjaan saya.
2. Saya secara umum menyukai pekerjaan saya.
3. Saya secara umum senang bekerja disini.

Lampiran. 3 Variabel Penelitian Organizational Citizenshine behavior (OCB)

OCB merupakan perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela di luar deskripsi pekerjaan dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, tapi sangat menguntungkan perusahaan karena bisa meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal. OCB diukur dengan mengadopsi instrumen survey dari Williams dan Anderson (1991) yang digunakan dalam penelitian Wulani (2004) yang berisi 14 butir pertanyaan. Butir-butir pertanyaan tersebut meliputi:

1. Saya membantu mengerjakan tugas-tugas orang lain yang tidak masuk kerja.
2. Saya membantu orang lain yang memiliki beban kerja berlebihan.
3. Saya membantu atasan menyelesaikan pekerjaannya (tanpa diminta).
4. Saya menyediakan waktu untuk mendengarkan masalah dan kekuatiran rekan kerja.
5. Saya bersedia untuk membantu karyawan baru.
6. Saya memberikan perhatian secara personal kepada karyawan lain.
7. Saya meneruskan informasi kepada rekan

- kerja.
8. Saya hadir di tempat kerja melebihi norma yang berlaku.
 9. Saya memberitahu terlebih dulu jika tidak bisa masuk kerja.
 10. Saya mengambil waktu istirahat sesuai dengan waktunya.
 11. Saya tidak menghabiskan waktu untuk melakukan hal-hal yang bersifat keperluan pribadi saat waktu kerja.
 12. Saya tidak mengeluh tentang sesuatu yang tidak penting di tempat kerja.
 13. Saya memelihara dan melindungi property milik perusahaan.
 14. Saya mentaati peraturan-peraturan informal perusahaan yang diterapkan untuk memelihara ketertiban.