



PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) DI PT X

Ignatius Henry Raditya, Edy Rahardja¹
Email: ign.raditya@hotmail.com

Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedharto SH Tembalang, Semarang 50275, Phone: +622476486851

ABSTRACT

This research aims to determine and analyze factors that affect PT X employee's organizational citizenship behavior. Job satisfaction and organizational citizenship are used as dependent variables. A high level of job satisfaction and organizational commitment will affect organizational citizenship behavior and the organization goal's will be achieved.

This research uses questionnaire as the data collection method. The research's population is all of the PT X employee which total is 875 employees. This research uses Slovin Formula to determine the samples, so the samples can be obtained using this formula are 90 employees with confidence level of 0.01. This research uses random sampling as the sampling method. Data analysis used in this research are validity test, reliability test, classical assumption test, multiple linear analysis, determination coefficient test, F-test, and t test.

According to the multiple linear analysis' result, job satisfaction and organizational commitment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior partially as well as simultaneously. The adjusted R square score is 0,309, so 30,9% organizational citizenship behavior can be explained by job satisfaction and organizational commitment and the remaining 69,1% explained by other variables aside from the research.

Keywords : *Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, OCB.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam keberhasilan dan kemajuan sebuah perusahaan karena sumber daya manusia sebagai penggerak utama sebuah perusahaan. Semua perusahaan menginginkan sumber daya manusia yang dapat dimotivasi, dilatih, dan dikembangkan secara maksimal agar sasaran dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Selain itu, sumber daya manusia juga harus dapat merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengawasi apa yang dimiliki perusahaan seoptimal mungkin. Perusahaan juga mengharapkan sumber daya manusia yang dimiliki merupakan sumber daya manusia yang mampu melaksanakan tugas atau pekerjaannya dengan baik dan yang mampu serta mau melakukan pekerjaan yang melebihi kewajiban dari pekerjaan yang diberikan perusahaan, dengan kata lain mengerjakan pekerjaan yang bukan tanggungjawabnya. Dengan begitu, seorang pekerja yang melakukan *extra effort* atau usaha ekstra ini mencerminkan perilaku *organizational citizenship behavior* atau OCB (Robbins dan Judge, 2013).

¹ Corresponding author

Ketika perusahaan telah menetapkan tujuan untuk dicapai bersama-sama, maka partisipasi karyawan sangat dibutuhkan perusahaan. Tetapi, dalam pengamatan yang telah dilakukan, ternyata kontribusi karyawan masih kurang. Hal ini dapat dilihat dari adanya karyawan yang datang terlambat, karyawan yang pulang lebih awal dari jam pulang yang telah ditetapkan, terdapat karyawan yang meninggalkan tempat kerja pada jam kerja setelah itu kembali bekerja, dan karyawan yang tidak bekerja tanpa alasan. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.1 sebagai berikut:

Tabel 1
Data Absensi Karyawan
PT X
Bulan Juni 2017 – September 2017

NO	BULAN	JML KARY	JUMLAH KARYAWAN TIDAK MASUK KERJA		JUMLAH KARYAWAN PULANG SEBELUM WAKTU		JUMLAH KARYAWAN MENINGGALKAN TEMPAT KERJA		JUMLAH KARYAWAN ALPA	
			Jml	%	Jml	%	Jml	%	Jml	%
1	JUNI	1077	34	3.16	278	25.81	30	2.79	73	6.78
2	JULI	1077	72	6.69	303	28.13	25	2.32	129	11.98
3	AGUSTUS	1069	69	6.45	317	29.65	32	2.99	113	10.57
4	SEPTEMBER	875	85	9.71	262	29.94	32	3.66	96	10.97

(Sumber: Data Pencualia salah satu perusahaan gamelan di Surakarta yang diolah, 2017)

Berdasarkan data yang telah diperoleh, terdapat peningkatan persentase karyawan yang tidak bekerja sesuai peraturan yang berlaku di perusahaan. Hal tersebut mengindikasikan adanya penurunan pada *organizational citizenship behavior* karyawan, terutama pada dimensi *conscientiousness*.

KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepuasan kerja menggambarkan suatu perasaan positif terhadap suatu pekerjaan. Seorang karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi, pasti memiliki perasaan senang atau positif terhadap pekerjaannya Robbins (2013). Perusahaan yang mampu mewujudkan kepuasan karyawan melalui menyesuaikan tingkat upah yang akan diterima, pemberian promosi bagi karyawan yang mampu berkembang, mengkondisikan suasana dan lingkungan tempat kerja selalu kondusif, dan lain sebagainya akan memunculkan perilaku OCB pada karyawan (Talachi *et al.*, 2014).

Penelitian yang dilakukan oleh Kamel *et al.*, (2015) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang diperoleh karyawan dari kenyamanan saat bekerja, tantangan, dan hubungan baik antar rekan kerja akan memberikan pengaruh signifikan terhadap OCB karyawan. Semakin tinggi tingkat kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi pula OCB karyawan. Hubungan yang baik antar rekan kerja akan menghasilkan kepuasan kerja dan akan mengarah pada meningkatnya perilaku OCB (Bolino *et al.*, 2002; Wilke and Lanzetta, 1970; dalam Foote & Tang, 2008). Hal yang serupa juga ditunjukkan oleh Foote & Tang, (2008) di mana karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan menunjukkan perilaku OCB yang tinggi.

H1: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

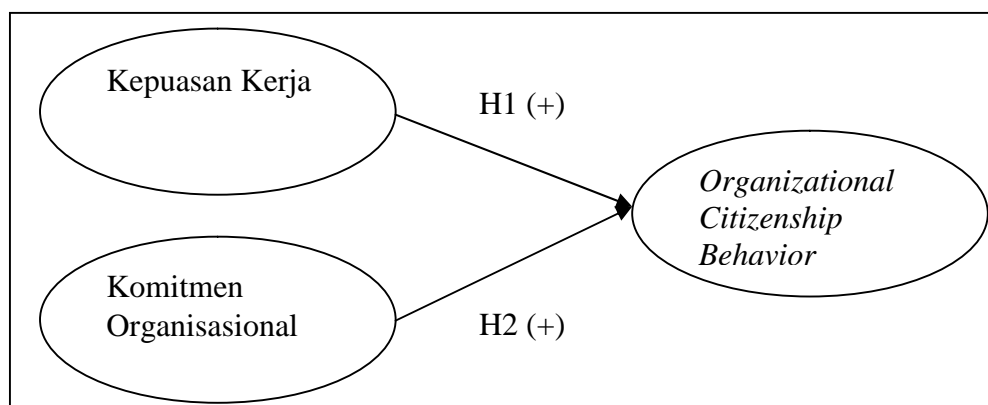
Pengaruh Variabel Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Meyer, J.P. & Allen, (1997) mengungkapkan bahwa komitmen organisasional muncul ketika pihak karyawan dan perusahaan berusaha untuk menumbuhkan minat yang lebih besar dalam menjaga hubungan satu sama lain. Paul *et al.*, (2016) menemukan bahwa keterikatan komitmen yang kuat antara karyawan dengan perusahaan akan berdampak pada perilaku OCB. Karyawan yang terikat secara emosional atau berkomitmen terhadap perusahaan akan menunjukkan perilaku OCB terutama dalam membantu karyawan lain (Agti, 2015). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan akan berdampak baik pada perusahaan. Ketika seorang pekerja mempunyai komitmen terhadap perusahaan, pekerja tersebut akan bekerja dengan maksimal agar tetap menjadi anggota dari perusahaan. Karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan akan mengurangi kemungkinan ditarik dari perusahaan walaupun sebenarnya karyawan tersebut tidak puas terhadap pekerjaannya, karena mereka loyal terhadap perusahaan dan berani untuk membuat pengorbanan untuk perusahaannya.

Serupa dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zayas-Otis *et al.*, (2015) karyawan yang berkomitmen terhadap perusahaan akan secara sukarela membantu rekan kerja, menjaga keharmonisan, dan berperan aktif di dalam perusahaan. Sebaliknya, jika karyawan tidak terlalu komitmen terhadap perusahaan, tingkat loyalitas karyawan tersebut terhadap perusahaan akan cenderung rendah. Karena karyawan memiliki tingkat komitmen terhadap perusahaan, karyawan tersebut dapat melakukan usaha ekstra atau extra effort yang merupakan pekerjaan di luar kewajibannya. Komitmen organisasional dapat mendorong seorang karyawan untuk menerapkan perilaku OCB. Seperti yang telah diungkapkan oleh Darlis (2002), komitmen organisasional mencerminkan dukungan dan keyakinan yang sangat kuat dari seorang pekerja terhadap sasaran/tujuan dan nilai dari perusahaan di mana pekerja tersebut bekerja.

H2: Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Gambar 1
Kerangka Pemikiran Teoritis Analisis Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*



Sumber: Sesen *et al.* (2012), Talachi *et al.* (2014), Paul *et al.* (2016), Agti (2015)

METODE PENELITIAN

Variabel Penelitian

Variabel dependen atau variabel terikat menurut Sekaran & Bougie, (2016) adalah variabel yang menjadi perhatian utama bagi peneliti. Variabel dependen pada penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior*. Variabel independen atau variabel bebas menurut Sekaran & Bougie, (2016) merupakan variabel yang mempengaruhi variabel dependen baik secara positif ataupun negatif, dengan kata lain, jika terdapat variabel independen maka terdapat variabel dependen. Variabel independen pada penelitian ini adalah kepuasan kerja dan komitmen organisasional.

Tabel 2
Variabel dan Indikator Penelitian

NO	Variabel	Indikator
1	Kepuasan Kerja (X1)	1. Pekerjaan itu sendiri 2. Upah/gaji 3. Promosi 4. Supervisi/pengawasan dari atasan 5. Rekan kerja (Robbins, 2013)
2	Komitmen Organisasional (X2)	1. Komitmen afektif 2. Komitmen berkelanjutan 3. Komitmen normatif (Meyer & Allen, 1990)
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y1)	1. <i>Altruism</i> 2. <i>Courtesy</i> 3. <i>Conscientiousness</i> 4. <i>Civic virtue</i> 5. <i>Sportmanship</i> (Organ, 1988)

Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan dari elemen yang terdiri dari kesamaan peristiwa, hal, atau orang yang menjadi daya tarik untuk diteliti oleh peneliti. (Sekaran, 2016). Populasi yang akan digunakan pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT X.

Sampel terdiri dari beberapa anggota atau bagian yang diambil dari populasi. Dengan mempelajari sampel, peneliti dapat mengambil kesimpulan untuk disamaratakan ke jumlah populasi (Sekaran, 2016). Metode Slovin akan digunakan dalam penelitian ini.

Metode Analisis

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah jenis data primer dan sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh secara langsung dengan menyebarkan kuesioner mengenai topik penelitian. Kuesioner dalam penelitian ini berkaitan dengan kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*. Kemudian kuesioner akan menyajikan pernyataan yang mewakili tiap-tiap indikator dan pertanyaan terbuka yang mewakili tiap-tiap variabel. Data sekunder diperoleh secara tidak langsung melalui literatur-literatur yang tersedia. Data sekunder diperoleh dari data kepegawaian, buku, dan lain-lain. Pada penelitian ini teknik analisis yang digunakan adalah perangkat lunak SPSS 23.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Responden

Gambaran identitas responden memberikan gambaran deskripsi subjek penelitian dalam penelitian ini gambaran responden terdiri dari jenis kelamin, tingkat pendidikan, lama bekerja, status jabatan, dan satuan kerja.

Tabel 3
Karakteristik Identitas Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Pria	57	63,3
	Wanita	33	36,7
Tingkat Pendidikan	S1	13	14,4
	D1-D3	21	23,3
	SMA/SMK	45	50,0
	SMP	6	6,7
	Tidak Mengisi	5	5,6
	1-5	5	5,6
Lama Bekerja	6-10	17	18,9
	11-15	44	48,9
	16-20	11	12,2
	21-25	3	3,3
	26-30	5	5,6
	Tidak mengisi	5	5,6
Status Jabatan	Kepala Regu	2	2,2
	Kepala Seksi	2	2,2
	Kepala Urusan	3	3,3
	Fungsional 2	1	1,1
	Responden	76	84,4
	Operator	4	4,4
	Rumah Tangga	1	1,1
	Sekretaris	1	1,1
Satuan Kerja	Utility	11	12,2
	Umum	13	14,4
	Keuangan	1	1,1
	Printing	7	7,8
	Pemasaran	3	3,3
	Produksi	30	33,3
	Spinning	6	6,7
	Logistik	17	18,9
Penjualan	1	1,1	
EDP	1	1,1	

Sumber: Data primer yang diolah (2018)

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Tabel 4
Hasil Uji Validitas

No.	Variabel	Item	Nilai Korelasi Pearson	Signifikansi	r Tabel	Hasil
1	Kepuasan Kerja	JS1	.696	.000	.2072	Valid
		JS2	.715	.000		Valid
		JS3	.711	.000		Valid
		JS4	.662	.000		Valid
		JS5	.427	.000		Valid
2	Komitmen Organisasional	OC1	.729	.000	.2072	Valid
		OC2	.851	.000		Valid
		OC3	.779	.000		Valid
		OCB1	.676	.000		Valid
		OCB2	.691	.000		Valid
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB3	.715	.000	.2072	Valid
		OCB4	.595	.000		Valid
		OCB5	.596	.000		Valid

Sumber: Data yang diolah, 2018

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa semua indikator variabel yang digunakan dalam penelitian ini memiliki nilai r hitung yang lebih besar dari r tabel ($r \text{ tabel} = 0,272$), sehingga dapat dikatakan bahwa indikator semua variabel dalam penelitian ini valid dan layak.

Tabel 5
Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Standar Reliabilitas	Cronbach's Alpha	Hasil
1	Kepuasan Kerja	0.60	.653	Reliabel
2	Komitmen Organisasional		.691	
3	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>		.666	

Sumber: Data yang diolah, 2018

Berdasarkan hasil uji reliabilitas menunjukkan bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki nilai koefisien Cronbach Alpha yang melebihi dari standar yang ditentukan menurut Nunally (dalam Ghazali, 2006), yaitu sebesar 0,60. Dengan begitu dapat disimpulkan bahwa kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini reliabel atau dapat diandalkan.

Analisis Data

Tabel 6
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	5.642	2.146		2.628	.010		
	JST	.507	.104	.459	4.871	.000	.875	1.143
	OCT	.310	.138	.212	2.249	.027	.875	1.143

a. Dependent Variable: OCBT

Sumber: Data yang diolah, 2018

Persamaan regresi di atas menyatakan bahwa Variabel Kepuasan Kerja (X1) memiliki koefisien regresi sebesar 0,459. Nilai koefisien tersebut positif sehingga dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan. Variabel Komitmen Organisasional (X2) memiliki koefisien regresi sebesar 0,212. Nilai koefisien tersebut positif sehingga dapat dikatakan bahwa komitmen organisasional memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi komitmen organisasional maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan.

Uji Hipotesis

Tabel 7
Hasil Uji Hipotesis

No	Model	Signifikansi
1	Kepuasan Kerja	.000
2	Komitmen Organisasional	.027

Sumber: Data yang diolah, 2018

Kedua variabel independen yang dimasukkan dalam model, semua variabel signifikan pada 0.05. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H₀ ditolak dan H₁ diterima, sehingga kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial. Begitu juga dengan komitmen organisasional yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* secara parsial, sehingga H₀ ditolak dan H₂ diterima.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dan analisis penelitian yang telah dilakukan, hipotesis pertama (H1), variabel kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel *organizational citizenship behavior* sehingga hipotesis pertama diterima, dengan demikian semakin tinggi tingkat kepuasan kerja responden PT X, *organizational citizenship behavior* pada diri responden akan meningkat. Berdasarkan pengujian hipotesis kedua (H2), variabel komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* sehingga hipotesis kedua diterima, dengan demikian semakin tinggi tingkat komitmen organisasional responden PT X, *organizational citizenship behavior* pada diri responden akan meningkat. Suasana lingkungan kerja yang menyenangkan dan kondusif membuat responden merasa senang dan nyaman untuk lebih berkomitmen terhadap perusahaan.

Kemudian hasil dari uji koefisien determinasi sebesar 0,324 menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* mampu dijelaskan oleh variabel kepuasan

kerja dan komitmen organisasional sebesar 32,4% sedangkan sisanya 67,6% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam penelitian ini.

Pada analisis indeks variabel kepuasan kerja, terdapat indikator yang memiliki angka indeks terendah dengan perolehan poin sebesar 68,2 yaitu supervisi atasan. Rendahnya indikator tersebut mempengaruhi rendahnya OCB karyawan. Ketika karyawan kurang mendapat pengawasan dari atasan, karyawan cenderung mengabaikan tugasnya, kurang taat pada peraturan, dan kinerja menurun.

Pada analisis indeks variabel komitmen organisasional, terdapat indikator yang memiliki angka indeks terendah dengan perolehan poin sebesar 68,8 yaitu *continuance commitment*. Rendahnya indikator tersebut mempengaruhi rendahnya OCB karyawan. Ketika kesadaran karyawan untuk tetap tinggal di organisasi rendah, maka karyawan akan cenderung untuk melalaikan tugas atau keluar dari perusahaan.

Kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan hasil uji F, diperoleh nilai F hitung sebesar 20,891 dan signifikansi sebesar 0,000. Dengan hasil tersebut maka F hitung lebih besar dari F tabel (3,10) dan signifikansi lebih kecil dari alpha ($\alpha = 0,05$) sehingga H_0 ditolak dan H_1 diterima.

KETERBATASAN PENELITIAN

Pada penelitian ini terdapat beberapa faktor yang menjadi keterbatasan dan kendala. Diharapkan, faktor keterbatasan dan kendala yang terdapat di dalam penelitian ini mampu memberikan kontribusi pada penelitian yang selanjutnya.

Pertama, hasil uji koefisiensi determinasi sebesar 0,324 sehingga variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasional mempengaruhi *organizational citizenship behavior* sebesar 32,4%. Dengan demikian banyak variabel lain yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior*. Kedua, penggunaan teknik sampling yang masih kurang menggambarkan secara umum hasil penelitian. Ketiga, faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dalam penelitian ini hanya terdiri dari dua variabel, yaitu kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Sedangkan masih ada variabel lain yang dapat mempengaruhi OCB.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil dan analisis yang telah diperoleh, kepuasan kerja dan komitmen organisasional memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada responden PT X. Dari kedua variabel independen pada penelitian ini, variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh terbesar terhadap variabel *organizational citizenship behavior* responden PT X. Oleh sebab itu, sebaiknya pihak perusahaan harus mampu mempertahankan dan meningkatkan kepuasan kerja responden dengan memberikan promosi untuk responden berprestasi, meningkatkan kualitas supervisi, dan memberikan gaji yang layak untuk responden. Responden yang puas terhadap pekerjaannya akan dengan senang hati mengerjakan pekerjaannya baik yang merupakan tanggungjawabnya ataupun pekerjaan di luar tanggungjawabnya. PT X juga perlu untuk memberikan perhatian pada komitmen yang telah diberikan responden untuk perusahaan. Responden akan merasa sangat dihargai apabila kesetiaan mereka diapresiasi oleh perusahaan. Apabila responden merasa komitmennya dihargai perusahaan, responden cenderung akan lebih merasa senang dan nyaman berada di perusahaan, dengan begitu responden akan menjadi lebih partisipatif terhadap perusahaan.

REFERENSI

Agti, D. (2015). The Impact of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors : Field study in Jordanian Commercial Banks, 85–100.



- Ferdinand, A. (2006). *Metode Penelitian Manajemen: Pedoman Penelitian untuk Penulisan Skripsi, Tesis dan Disertasi Ilmu Manajemen*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Footte, D. A., & Tang, T. L. (2008). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB), *46*(6), 933–947.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21* (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23* (8th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gunlu, E. (2010). Job satisfaction and organizational commitment of hotel managers in Turkey experience in the sector; and experience in the current organization on job satisfaction and organizational, *22*(5), 693–717. <http://doi.org/10.1108/09596111011053819>
- Kamel, B., Mohmmmed, B., Amine, E., & Abdeljalil, M. (2015). Relationship between Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior in the National Company for Distribution of Electricity and Gas, *7*(30), 1–6.
- McDonald, D. J., & Makin, P. J. (2000). The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff. *Leadership and Organization Development Journal*, *21*(2), 84–91.
- Mehboob, F., & Bhutto, N. A. (2012). Job satisfaction as a predictor of Organizational Citizenship Behavior a study of faculty members at business institutes. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, *3*(9), 1447–1455. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psych&AN=2012-22425-046&site=ehost-live>
- Mercurio, Z. A. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, *14*(4), 389–414. <http://doi.org/10.1177/1534484315603612>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three Component Conceptualization Of Organizational Commitment.
- Morrison, E. W. (1994). Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: the Importance of the Employee's Perspective. *Academy of Management Journal*, *37*(6), 1543–1567. <http://doi.org/10.2307/256798>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment, *247*, 224–247.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Oshagbemi, T., & Oshagbemi, T. (2006). Gender differences in the job satisfaction of university teachers Gender differences in the job satisfaction of university teachers.
- Paul, H., Bamel, U. K., & Garg, P. (2016). Employee Resilience and OCB: Mediating Effects of Organizational Commitment. *Vikalpa*, *41*(4), 308–324. <http://doi.org/10.1177/0256090916672765>
- Pertiwi, D. I., & Kistyanto, A. (2016). PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Karyawan pada PT PP (Persero) Tbk Proyek Supermall Pakuwon Indah Surabaya).
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Future Research, *26*(3), 513–563.



- Robbins, S. P. and T. A. J. (2013). *Organizational Behavior* (15th ed.). United States of America: PEARSON.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business: A Skill-Building Approach, 447. <http://doi.org/10.13140/RG.2.1.1419.3126>
- Sesen, H., & Basim, N. H. (2012). Educational Psychology : An International Journal of Experimental Impact of satisfaction and commitment on teachers ' organizational citizenship, (December 2014), 37–41. <http://doi.org/10.1080/01443410.2012.670900>
- Shaw, J. D., Delery, J. E., & Abdulla, M. H. A. (2003). Organizational commitment and performance among guest workers and citizens of an Arab country. *Journal of Business Research*, 56, 1021–30.
- Talachi, R. K., Gorji, M. B., & Boerhannoeddin, A. Bin. (2014). An investigation of the role of job satisfaction in employees' organizational citizenship behavior. *Collegium Antropologicum*, 38(2), 429–436. Retrieved from <http://proxy1.ncu.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=mnh&AN=25144970&site=eds-live>
- Terzi, A. R. (2015). Organizational Commitment and Citizenship Behaviors among Teachers, 21, 350–360.
- Zayas-Otis, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees.
- Zeinabadi, H. (2010). Job satisfaction and organizational commitment as antecedents of Organizational Citizenship Behavior (OCB) of teachers, 5(2), 998–1003.