

## Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Kontinu, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta

Dinda Theresia Usada <sup>1)</sup>; Ignatius Soni Kurniawan <sup>2)</sup>; Nala Tri Kusuma <sup>3)</sup>

<sup>1,2,3)</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa

Email: <sup>1)</sup> [theresiadinda15@gmail.com](mailto:theresiadinda15@gmail.com); <sup>2)</sup> [soni\\_kurniawan@ustjogja.ac.id](mailto:soni_kurniawan@ustjogja.ac.id); <sup>2)</sup> [nala.kusuma@ustjogja.ac.id](mailto:nala.kusuma@ustjogja.ac.id)

### ARTICLE HISTORY

Received [20 Juli 2025]

Revised [25 Agustus 2025]

Accepted [27 Agustus 2025]

### KEYWORDS

Continuous Commitment, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Work Environment.

This is an open access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license



### ABSTRAK

Fenomena rendahnya perilaku sukarela pegawai untuk melebihi peran atau *organizational citizenship behavior* (OCB) masih menjadi tantangan di sektor pemerintahan, termasuk pada Dinas Perhubungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta. Rendahnya OCB dapat menghambat efektivitas pelayanan publik karena pegawai hanya bekerja sesuai deskripsi tugas tanpa kontribusi ekstra. Berangkat dari perbedaan temuan penelitian terdahulu terkait faktor-faktor yang memengaruhi OCB, studi ini dilakukan untuk menguji pengaruh kepuasan kerja, komitmen kontinu, dan lingkungan kerja terhadap OCB. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan populasi 50 pegawai yang sekaligus dijadikan sampel melalui teknik sensus. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner berbasis skala Likert lima poin, kemudian dianalisis dengan regresi linier berganda menggunakan SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja, komitmen kontinu, dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Temuan ini mendukung kerangka *social exchange theory* (SET) yang menegaskan bahwa interaksi timbal balik antara pegawai dan organisasi mendorong munculnya perilaku ekstra peran. Implikasi praktis dari penelitian ini menekankan pentingnya meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat komitmen pegawai, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif guna memperkuat OCB dan mendukung kinerja organisasi.

### ABSTRACT

The phenomenon of low employee voluntary behavior to go beyond their roles, or *organizational citizenship behavior* (OCB), remains a challenge in the government sector, including at the Department of Transportation of the Special Region of Yogyakarta. Low OCB can hinder the effectiveness of public services because employees only work according to their job descriptions without making extra contributions. Based on the differing findings of previous research regarding factors influencing OCB, this study was conducted to examine the influence of job satisfaction, continuous commitment, and work environment on OCB. This study employed a quantitative approach with a population of 50 employees, who were also used as the sample through a census technique. Data was collected using a five-point Likert scale questionnaire, then analyzed with multiple linear regression using SPSS. The research results show that job satisfaction, continuous commitment, and work environment have a positive and significant effect on OCB. These findings support the *social exchange theory* (SET) framework, which asserts that reciprocal interactions between employees and the organization encourage the emergence of extra-role behavior. The practical implications of this research emphasize the importance of increasing job satisfaction, strengthening employee commitment, and creating a conducive work environment to enhance OCB and support organizational performance.

## PENDAHULUAN

Dinas Perhubungan (Dishub) merupakan unsur pelaksana Pemerintah Daerah dibidang perhubungan yang dipimpin oleh seorang Kepala Dinas dan bertanggung jawab kepada Gubernur melalui Sekretaris Daerah (Putri *et al.* 2022). Bentuk awal Departemen Perhubungan yang lahir dalam kancah perjuangan adalah gabungan antara Departemen Perhubungan dan Departemen Pekerjaan Umum yang dipimpin oleh seorang Menteri bernama Abikusno Tjokrosuyoso (DinasPerhubungan, 2025). Mengacu pada Visi Gubernur Daerah Istimewa Yogyakarta, yaitu: Terwujudnya Pancamulia Masyarakat Jogja melalui Reformasi Kalurahan, Pemberdayaan Kawasan Selatan, serta Pengembangan Budaya Inovasi dan Pemanfaatan Teknologi Informasi dan Mengacu pada Misi Gubernur DIY, yaitu memberdayakan kawasan Selatan dengan mengoptimalkan dukungan infrastruktur, peningkatan kapasitas Sumber daya manusia (SDM), dan perlindungan/pengelolaan sumber daya setempat, meningkatkan budaya inovasi dan mengoptimalkan kemanfaatan kemajuan teknologi informasi (DinasPerhubungan, 2025). Secara lebih spesifik, sasaran Dishub meliputi terciptanya jalan berkeselamatan berbasis angkutan umum, peningkatan tata kelola penyelenggaraan pemerintahan perangkat daerah, pengembangan budaya inovasi melalui pemanfaatan teknologi informasi, serta pengelolaan sektor transportasi di kawasan strategis yang mendukung pelestarian lingkungan dan warisan budaya (DinasPerhubungan, 2025).

Berdasarkan wawancara online dengan staf Departemen Sumber Daya Manusia (HRD) Dishub DIY, ditemukan beberapa permasalahan terkait perilaku pegawai. Masih terdapat kesenjangan antara

perilaku pegawai dengan kompetensi yang diharapkan oleh organisasi. Hal ini terlihat dari menurunnya kemampuan pegawai dalam memenuhi target instansi, pengaduan masyarakat masih banyak, rendahnya toleransi terhadap pekerjaan, kurangnya sikap rela membantu rekan kerja, dan kurangnya tanggung jawab. Pegawai juga belum mampu merealisasikan rencana kerja yang telah dibuat, enggan melaksanakan perintah atasan karena tidak ingin lembur, serta belum optimal memberikan pelayanan yang memuaskan bagi masyarakat. Selain itu, beberapa pelanggaran disiplin terjadi, seperti keterlambatan masuk, meninggalkan ruang kerja pada jam kerja, dan perilaku yang menghambat kelancaran operasional organisasi.

Fenomena ini menunjukkan adanya fenomena perilaku tidak bersedia bekerja melebihi tugasnya bagi organisasi yang dapat memengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi. Untuk memahami dan mengatasi masalah tersebut, diperlukan tinjauan teori yang relevan mengenai faktor-faktor psikologis dan kontekstual yang memengaruhi perilaku pegawai, salah satunya adalah *organizational citizenship behavior (OCB)* (Yuliani & Katim, 2017). Perilaku OCB memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja dan efektivitas organisasi, karena tindakan sukarela ini dilakukan oleh pegawai mengerjakan melebihi tugas meskipun tidak dikaitkan secara langsung dengan imbalan, dengan inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi (Pattanawit & Charoensukmongkol, 2022). OCB ditemukan sebagai aspek penting yang meningkatkan kinerja pegawai di tempat kerja (Li *et al.*, 2017). OCB merupakan tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh individu meskipun tindakan tersebut bukan merupakan bagian dari tugasnya sebagai anggota perusahaan atau organisasi. Namun dengan inisiatif untuk memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi atau perusahaan (Pattanawit & Charoensukmongkol, 2022). *organizational citizenship behavior (OCB)* tidak muncul secara otomatis, tetapi dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan kontekstual di tempat kerja. Salah satu faktor penting adalah kepuasan kerja, yaitu perasaan positif pegawai terhadap pekerjaannya, yang mendorong individu untuk menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung organisasi (Spector, 1997; Yuliani & Katim, 2017). Pegawai yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi tambahan di luar tugas formal, sehingga OCB meningkat (Dewantara, 2024; Hermawan *et al.*, 2024).

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif atau evaluasi menyeluruh yang dimiliki pegawai terhadap pekerjaannya, termasuk berbagai aspek pekerjaan seperti tugas, rekan kerja, gaji, dan kesempatan pengembangan diri (Spector, 1997). Tingkat kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana harapan pegawai terhadap pekerjaannya terpenuhi, dan merupakan indikator penting dalam menilai motivasi serta keterlibatan individu di tempat kerja (Purwana *et al.*, 2020). Menurut Robbins & Judge (2015), pegawai yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik, loyalitas yang kuat, dan kecenderungan untuk melakukan perilaku yang mendukung organisasi di luar kewajiban formal. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik internal maupun eksternal, yang mencakup kebutuhan psikologis pegawai, kondisi fisik dan sosial di tempat kerja, sistem penghargaan, serta kesempatan pengembangan karier (Locke, 1976). Selain itu, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap keadilan dan penghargaan yang diterima dibandingkan dengan rekan kerja, yang dapat memengaruhi motivasi dan komitmen mereka terhadap organisasi (Rabbia & Danish, 2020). Di samping kepuasan kerja, salah satu faktor penting lain yang memengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* adalah komitmen kontinu pegawai (Kartika & Pienata, 2020).

Komitmen kontinu merupakan salah satu dimensi dari komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991). Komitmen ini mencerminkan keterikatan pegawai terhadap organisasi yang didasarkan pada persepsi biaya atau kerugian yang akan dialami jika meninggalkan organisasi, baik berupa kehilangan gaji, status, manfaat karier, maupun peluang lainnya (Hariyonyoto *et al.*, 2019). Dengan kata lain, pegawai tetap bertahan dalam organisasi bukan semata karena loyalitas emosional, tetapi karena pertimbangan praktis atau biaya yang terkait dengan keluar dari organisasi (Darmadi *et al.*, 2020). Pegawai dengan tingkat komitmen kontinu yang tinggi cenderung menunjukkan perilaku loyal dan bertahan lebih lama dalam organisasi (John P. Meyer & Allen, 1991). Komitmen kontinu juga berimplikasi pada perilaku prososial, karena pegawai yang merasa terikat secara praktis tetap terdorong untuk mendukung organisasi (Gumilar *et al.*, 2020). Selain komitmen kontinu, lingkungan kerja juga merupakan faktor penting yang memengaruhi terjadinya *organizational citizenship behavior (OCB)*, karena kondisi fisik dan psikososial di tempat kerja dapat meningkatkan individu untuk melakukan perilaku sukarela (Qian & Ghozy, 2024).

Lingkungan kerja merupakan kondisi di sekitar individu ketika melakukan aktivitas pekerjaan, yang mencakup aspek fisik maupun nonfisik, dan secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi perilaku, kinerja, serta kesejahteraan pegawai (Aula *et al.*, 2022). Aspek fisik meliputi fasilitas, tata letak, kebersihan, pencahayaan, dan kenyamanan ruang kerja, sedangkan aspek nonfisik mencakup budaya organisasi, hubungan antarpegawai, kepemimpinan, dan sistem komunikasi (Natania & Martha, 2023). Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan mendukung pegawai

dalam menyelesaikan tugasnya, meningkatkan motivasi, kepuasan kerja, serta keterlibatan dalam organisasi (Husin, 2024). Sebaliknya, lingkungan kerja yang tidak mendukung dapat menurunkan produktivitas individu pegawai (Nurmayaputri & Gilang, 2020).

Tinjauan terhadap penelitian terdahulu menunjukkan adanya riset gap yang ditandai dengan temuan empiris yang tidak konsisten. Pada penelitian Dewantara (2024) menemukan bahwa kepuasan kerja mampu mendorong munculnya OCB, sedangkan Wulandari (2019) justru menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Demikian pula, Kartika dan Pienata (2020) serta Niveditha dan Padhy (2024) melaporkan bahwa komitmen kontinu berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, namun temuan tersebut berlawanan dengan hasil penelitian Mahardita & Noermijati (2023) yang menyatakan bahwa komitmen kontinu tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Selanjutnya, penelitian Husin (2024), Qian dan Ghozy (2024), serta Suwarni *et al.* (2025) menegaskan bahwa lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, namun hasil ini bertolak belakang dengan penelitian Piyandini *et al.* (2021) yang menemukan bahwa lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Inkonsistensi ini membuka peluang untuk melakukan penelitian lebih lanjut, di mana *social exchange theory* (SET) dapat menjelaskan mekanisme timbal balik antara pegawai dan organisasi, di mana dukungan, penghargaan, dan keadilan yang dirasakan oleh pegawai memicu perilaku positif seperti OCB. Blau (1964) menekankan bahwa hubungan sosial dalam organisasi merupakan pertukaran sumber daya baik material maupun psikologis. Pada penelitian Carter (2010) diulas bahwa OCB dapat dipahami sebagai hasil dari proses pertukaran sosial, di mana pegawai yang memperoleh perlakuan positif dari organisasi terdorong untuk merespons melalui perilaku ekstra peran yang menguntungkan organisasi. Sehingga dengan adanya inkonsistensi hasil penelitian terdahulu, penelitian ini dilakukan untuk menguji kembali pada pengaturan riset berbeda pada pegawai Dinas Perhubungan Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta.

## LANDASAN TEORI

### **Organizational Citizenship Behavior**

Lepine *et al.*, (2002) mendefinisikan OCB sebagai perilaku individu yang bersifat sukarela, tidak secara langsung dikaitkan dengan sistem penghargaan formal, namun berkontribusi signifikan terhadap efektivitas fungsi organisasi. Definisi ini menekankan bahwa OCB bukanlah kewajiban formal, melainkan bentuk perilaku ekstra peran yang secara implisit memperkuat kinerja organisasi. Menurut Ulfa (2016) menegaskan bahwa OCB yang ditunjukkan oleh pegawai memiliki nilai strategis karena mampu meningkatkan efektivitas kinerja, menciptakan kompetensi yang lebih besar bagi individu, serta menjadi strategi penting dalam memperoleh keunggulan bersaing tanpa harus menimbulkan biaya tambahan yang signifikan.

Selain itu, Anwar (2014) mendefinisikan OCB merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja, OCB ini melibatkan beberap perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur ditempat kerja. Perilaku ini meliputi kesediaan membantu rekan kerja, kesukarelaan untuk melaksanakan tugas tambahan, serta kepatuhan terhadap aturan organisasi (Luthfiya & Putra, 2024). Definisi ini menggarisbawahi bahwa OCB mencerminkan perilaku prososial yang memperkuat kohesi sosial dan budaya kerja positif dalam organisasi (Purwanto, 2022).

### **Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan salah satu konsep fundamental dalam psikologi industri dan perilaku organisasi yang banyak diteliti karena relevansinya terhadap kinerja, komitmen, dan kesejahteraan karyawan. Kepuasan kerja sebagai keadaan emosional pegawai yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaannya (Wiliandari, 2019). Sejalan dengan Muayyad & Gawi, (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merefleksikan kondisi emosional positif maupun negatif yang dialami pegawai dalam menilai pekerjaannya. Definisi ini menegaskan bahwa kepuasan kerja bersifat subjektif, sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap kondisi kerja, serta memiliki implikasi langsung terhadap motivasi dan produktivitas.

Kepuasan kerja dapat dipahami sebagai sikap umum terhadap pekerjaan yang menunjukkan sejauh mana terdapat kesesuaian antara penghargaan yang diterima dengan penghargaan yang diharapkan (Robbins & Judge (2015). Dengan kata lain, ketidakselarasan antara harapan dan realitas penghargaan dapat memunculkan ketidakpuasan kerja, sedangkan kesesuaian keduanya menumbuhkan perasaan puas (Erwan & Kurniawan, 2022).

### **Komitmen Kontinu**

Komitmen organisasi merupakan salah satu konsep penting dalam perilaku organisasi, yang secara umum dipahami sebagai keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi (Nuryadi *et al.*, 2020). Salah satu dimensi dari komitmen organisasi menurut model tiga komponen adalah *continuance commitment* atau komitmen kontinu (John P. Meyer & Allen, 1991). Dimensi ini menekankan bahwa komitmen karyawan muncul karena adanya pertimbangan biaya dan kerugian yang akan ditanggung apabila meninggalkan organisasi (Gumilar *et al.*, 2020). Dengan kata lain, pegawai bertahan bukan semata-mata karena loyalitas emosional atau kesesuaian nilai, melainkan karena kebutuhan untuk tetap memperoleh gaji, tunjangan, atau keuntungan lain, serta karena keterbatasan alternatif pekerjaan (Darmadi *et al.*, 2020). Meyer & Allen (1997) juga menegaskan bahwa dimensi ini berkembang ketika pegawai menyadari bahwa meninggalkan organisasi akan menimbulkan kerugian yang signifikan, baik berupa hilangnya senioritas, kesempatan promosi, maupun manfaat jangka panjang lainnya. Sehingga, komitmen kontinu merefleksikan sisi rasional dan kalkulatif dari keterikatan pegawai, yang berperan penting dalam mempertahankan stabilitas tenaga kerja meskipun tidak selalu mencerminkan loyalitas emosional yang mendalam terhadap organisasi (Kim *et al.*, 2020).

### Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang dapat memengaruhi kinerja dan kesejahteraan pegawai, mencakup kondisi fisik maupun nonfisik yang ada di sekitar individu ketika bekerja (Pratama, 2020). Lingkungan kerja yang kondusif mampu menciptakan rasa aman, nyaman, dan mendukung pegawai dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, sedangkan lingkungan yang tidak mendukung dapat menurunkan motivasi serta efektivitas kerja (Mahmudin, 2020). Natania & Martha (2023) menegaskan bahwa lingkungan kerja meliputi segala aspek di sekitar pegawai yang secara langsung maupun tidak langsung memengaruhi perilaku dan kinerja. Lingkungan kerja yang mendukung komunikasi terbuka, kolaborasi, dan penghargaan terhadap kontribusi individu terbukti memperkuat kolaborasi dan mengurangi tingkat stres pegawai (Purnami & Utama, 2019). Sehingga, penciptaan lingkungan kerja yang sehat dan inklusif tidak hanya berdampak pada kinerja individual, tetapi juga pada pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif untuk menguji pengaruh kepuasan kerja, komitmen kontinu, dan lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada pegawai Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta. Populasi penelitian terdiri atas 50 pegawai, seluruhnya dijadikan sampel melalui teknik sensus. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner dengan skala Likert 1–5, mulai dari “sangat tidak setuju” hingga “sangat setuju.” Sebelum distribusi instrumen, peneliti terlebih dahulu memperoleh izin dari bagian administrasi serta menjelaskan maksud dan tujuan penelitian untuk memastikan transparansi dan partisipasi responden secara sukarela. Selanjutnya, data yang terkumpul dianalisis menggunakan perangkat lunak SPSS guna menguji hubungan antarvariabel penelitian secara empiris. Analisis data mencakup uji asumsi klasik dan pengujian hipotesis menggunakan uji regresi linier berganda.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi pekerja disajikan pada Tabel 1, mayoritas responden berjenis kelamin laki-laki (56%), berada pada rentang usia produktif <30 tahun dan 40–49 tahun (masing-masing 28%), berstatus menikah (78%), berpendidikan S1 (44%), serta memiliki masa kerja lebih dari 15 tahun (34%), yang secara demografis mencerminkan tingkat kedewasaan, stabilitas, dan pengalaman kerja yang relatif tinggi sebagai prasyarat penting dalam pembentukan perilaku kerja yang lebih konstruktif dan berorientasi pada organisasi.

Tabel 1 Jenis Kelamin

Karakteristik Responden	Jenis Kelamin	Total	Presentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	28	56%
	Perempuan	22	44%
Umur	< 30 Tahun	14	28%
	30-39 Tahun	10	20%
	40-49 Tahun	14	28%
	50 Tahun atau lebih	12	24%
Status	Kawin	39	78%

Pendidikan terakhir	Belum kawin	11	22%
	SMA	13	26%
	DIPLOMA	6	12%
	S1	22	44%
	S2-S3	9	18%
Masa kerja	< 2 tahun	1	2%
	2-5 tahun	18	36%
	6-10 tahun	5	10%
	11-15 tahun	9	18%
	Diatas 15 tahun	17	34%
	Total	50	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan hasil yang disajikan pada Tabel 2, seluruh item pernyataan dari variabel Kepuasan Kerja (X1), Komitmen Kontinu (X2), Lingkungan Kerja (X3), dan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Y) menunjukkan nilai  $r$  hitung yang melebihi nilai  $r$  tabel. Hal ini menegaskan bahwa seluruh item telah memenuhi kriteria validitas konstruk dan secara memadai merepresentasikan konstruk yang diukur. Hasil uji reliabilitas juga menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai Cronbach's Alpha di atas ambang batas yang direkomendasikan sebesar 0.60, yakni: Kepuasan Kerja sebesar 0.710; Komitmen Kontinu sebesar 0.653; Lingkungan Kerja sebesar 0.741; dan OCB sebesar 0.707. Nilai-nilai ini mengindikasikan bahwa setiap variabel memiliki konsistensi internal yang memadai dan memenuhi standar reliabilitas yang umum digunakan dalam penelitian ilmu sosial (Nunnally & Bernstein, 1994). Dengan demikian, seluruh item pada variabel-variabel tersebut dinyatakan valid dan reliabel, serta layak digunakan sebagai instrumen pengukuran dalam tahap analisis statistik selanjutnya.

**Tabel 2. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Variabel	Alfa Cronbach	Indikator	R Hitung	R tabel	Ket.
Kepuasan kerja	0.71	X1.1	0.550	0.278	Valid
		X1.2	0.479	0.278	Valid
		X1.3	0.373	0.278	Valid
		X1.4	0.437	0.278	Valid
		X1.5	0.633	0.278	Valid
Komitmen kontinu	0.653	X2.1	0.696	0.278	Valid
		X2.2	0.632	0.278	Valid
		X2.3	0.585	0.278	Valid
		X2.4	0.744	0.278	Valid
		X2.5	0.590	0.278	Valid
Lingkungan kerja	0.741	X3.1	0.681	0.278	Valid
		X3.2	0.770	0.278	Valid
		X3.3	0.570	0.278	Valid
		X3.4	0.712	0.278	Valid
		X3.5	0.786	0.278	Valid
Organization Citizenship Behavior	0.707	Y1	0.725	0.278	Valid
		Y2	0.621	0.278	Valid
		Y3	0.725	0.278	Valid
		Y4	0.666	0.278	Valid
		Y5	0.661	0.278	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Berdasarkan hasil uji asumsi klasik yang disajikan pada Tabel 3, nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* pada *One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test* sebesar 0.805, yang lebih besar dari tingkat signifikansi 0.05, menunjukkan bahwa data residual berdistribusi normal. Uji Glejser juga mengindikasikan bahwa seluruh variabel independen memiliki nilai signifikansi di atas 0.05, yakni kepuasan kerja sebesar 0.541, komitmen kontinu sebesar 0.213, dan lingkungan kerja sebesar 0.612, sehingga model regresi bebas dari gejala heteroskedastisitas. Selanjutnya, hasil uji multikolinearitas menunjukkan bahwa nilai *Tolerance* seluruh variabel berada pada kisaran 0.881–0.959 dan nilai *Variance Inflation Factor (VIF)* berkisar antara 1.043–1.135, yang berada di atas 1 namun jauh di bawah ambang batas 10, mengindikasikan

tidak adanya multikolinearitas di antara variabel independen. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa data penelitian telah memenuhi seluruh asumsi klasik, sehingga model regresi layak digunakan pada tahap pengujian hipotesis selanjutnya.

**Tabel 3. Hasil Uji Asumsi Klasik**

Model	Uji Glejser	Collinearity Statistics		One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test
	Sig.	Tolerance	VIF	Asymp. Sig. (2-tailed)
Kepuasan kerja	0.541	0.889	1.128	0.805
Komitmen kontinu	0.213	0.959	1.043	
Lingkungan kerja	0.612	0.881	1.135	

Dependent Variable: *Organization citizenship behavior*

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Hasil uji hipotesis yang disajikan pada Tabel 4 menunjukkan bahwa ketiga variabel independen berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan dengan nilai koefisien  $\beta = 0.333$ ,  $t = 2.596$ , dan  $p = 0.013$ , yang mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan pegawai, semakin besar kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku ekstra-peran. Selanjutnya, komitmen kontinu juga menunjukkan pengaruh positif signifikan dengan koefisien  $\beta = 0.275$ ,  $t = 2.142$ , dan  $p = 0.037$ , yang merefleksikan bahwa keberlanjutan keterikatan pegawai terhadap organisasi turut mendorong lahirnya kontribusi sukarela di luar peran formal. Demikian pula, lingkungan kerja terbukti memiliki pengaruh positif signifikan dengan koefisien  $\beta = 0.326$ ,  $t = 2.575$ , dan  $p = 0.013$ , yang menegaskan bahwa kondisi lingkungan kerja yang kondusif berperan penting dalam meningkatkan partisipasi aktif pegawai di luar tugas yang diwajibkan. Temuan ini secara keseluruhan menegaskan bahwa faktor psikologis dan kontekstual secara simultan berkontribusi dalam memperkuat kecenderungan OCB di kalangan pegawai.

**Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis**

Model	Coefficients <sup>a</sup>				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-5.123	6.994		-.733	.468
Kepuasan kerja	0.547	0.210	0.333	2.596	0.013
Komitmen kontinu	0.422	0.197	0.275	2.142	0.037
Lingkungan kerja	0.240	0.093	0.326	2.575	0.013

a. Dependent Variable: *Organization citizenship behavior*.

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

Hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi ( $R^2$ ) sebesar 0.263 dengan *adjusted R^2* sebesar 0.215, yang mengindikasikan bahwa variabel kepuasan kerja, komitmen kontinu, dan lingkungan kerja secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi *organizational citizenship behavior* (OCB) sebesar 21.5%, sedangkan sisanya sebesar 78,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar model penelitian ini. Nilai *adjusted R^2* yang relatif lebih rendah menegaskan adanya kemungkinan kontribusi variabel-variabel lain yang belum terakomodasi dalam model, sehingga membuka peluang bagi penelitian selanjutnya untuk mengeksplorasi faktor-faktor tambahan yang berpotensi memberikan penjelasan lebih komprehensif terhadap pembentukan OCB.

**Table 5. Hasil Uji Analisis Koefisien Determinasi**

Model	Model Summary <sup>b</sup>			
	R	$R^2$	Adjusted $R^2$	Std. Error of the Estimate
1	0.513 <sup>a</sup>	0.263	0.215	2.327

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja, Kepuasan kerja, Komitmen kontinu

b. Dependent Variable: *Organization citizenship behavior*.

Sumber: Data primer yang diolah, 2025.

## Pembahasan

### Pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Hasil penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 4 mengonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan nilai koefisien  $\beta = 0.333$ ,  $t = 2.596$ , dan  $p = 0.013$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai, semakin besar pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku melebihi peran yang mendukung efektivitas organisasi. Dengan kata lain, pegawai yang merasa puas terhadap pekerjaannya lebih terdorong untuk berkontribusi melebihi tuntutan formal yang diberikan organisasi, misalnya dengan membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, serta menunjukkan loyalitas terhadap institusi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Dewantara (2024) dan Hermawan *et al.* (2024) yang menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Dukungan empiris ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam mendorong perilaku prososial di tempat kerja. Hal ini dapat dijelaskan melalui *social exchange theory* (Blau, 1964), pegawai yang memperoleh kepuasan kerja cenderung membalas perlakuan positif organisasi dengan perilaku yang menguntungkan organisasi secara sukarela, termasuk melalui peningkatan OCB.

### Pengaruh komitmen kontinu terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Hasil penelitian pada Tabel 4 menunjukkan bahwa komitmen kontinu memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan koefisien  $\beta = 0.275$ ,  $t = 2.142$ , dan  $p = 0.037$ . Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat komitmen pegawai untuk tetap bertahan di organisasi, maka kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku ekstra-peran yang mendukung efektivitas organisasi juga semakin meningkat. Kondisi ini sesuai dengan teori pertukaran sosial, di mana individu yang memiliki keterikatan untuk tetap berada dalam organisasi, baik karena kebutuhan maupun pertimbangan biaya meninggalkan organisasi, akan cenderung berkontribusi lebih melalui perilaku sukarela seperti OCB sebagai bentuk timbal balik. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kartika & Pienata (2020) serta Niveditha dan Padhy (2024) yang menegaskan bahwa komitmen kontinu secara positif mempengaruhi OCB, sehingga memperkuat argumen bahwa aspek keberlanjutan keterikatan pegawai dalam organisasi dapat menjadi faktor penting dalam mendorong perilaku ekstra yang bermanfaat bagi organisasi.

### Pengaruh lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan hasil analisis pada Tabel 4, lingkungan kerja terbukti berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dengan nilai koefisien  $\beta = 0.326$ ,  $t = 2.575$ , dan  $p = 0.013$ . Temuan ini menunjukkan bahwa semakin kondusif lingkungan kerja yang dirasakan pegawai, semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku melebihi peran yang mendukung keberlangsungan organisasi. Lingkungan kerja yang nyaman, aman, serta didukung hubungan interpersonal yang harmonis dapat menciptakan rasa puas dan ikatan psikologis positif, yang pada akhirnya mendorong pegawai untuk melakukan kontribusi lebih di luar tugas formalnya. Sejalan dengan teori pertukaran sosial di mana ketika organisasi menyediakan lingkungan kerja yang mendukung, pegawai akan merasa berkewajiban untuk memberikan timbal balik melalui perilaku positif seperti OCB. Hasil penelitian ini konsisten dengan temuan Husin (2024); Qian dan Ghazy (2024); serta Suwarni *et al.* (2025) yang menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Mereka menegaskan bahwa suasana kerja yang nyaman, dukungan dari rekan kerja, serta fasilitas organisasi yang memadai akan mendorong pegawai untuk bekerja dengan penuh dedikasi dan secara sukarela melakukan perilaku prososial.

## Kesimpulan Dan Saran

### Kesimpulan

Studi ini dilakukan pada pegawai Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta dan menemukan bahwa kepuasan kerja, komitmen kontinu, dan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini menegaskan bahwa kombinasi faktor individual, afektif-kalkulatif, dan kontekstual secara simultan mendorong munculnya perilaku extra-role yang pada gilirannya meningkatkan efektivitas organisasi publik. Dari sisi teoritis, hasil penelitian ini memperkuat kerangka *social exchange theory* yang menjelaskan bahwa individu terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela ketika mereka merasa memperoleh kepuasan, memiliki keterikatan, serta bekerja dalam lingkungan yang mendukung. Sehingga, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia dengan menyoroti pentingnya peran komitmen kontinu yang, meskipun sering dianggap sekadar keterikatan berbasis kalkulasi, ternyata mampu berimplikasi positif terhadap OCB ketika didukung oleh kepuasan kerja dan kondisi lingkungan kerja yang baik.

## Saran

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa saran yang dapat diajukan. Pertama, bagi pihak manajemen Dinas Perhubungan Daerah Istimewa Yogyakarta, perlu dilakukan upaya peningkatan kepuasan kerja melalui kebijakan penghargaan yang adil, penyediaan kesempatan pengembangan karir, serta penciptaan iklim komunikasi yang lebih terbuka. Kedua, mengingat komitmen kontinu terbukti berpengaruh positif terhadap OCB, organisasi perlu meminimalisasi faktor yang bersifat paksaan dan sebaliknya memperkuat keterikatan pegawai melalui penciptaan rasa aman, kejelasan peran, serta stabilitas kerja. Ketiga, untuk mendukung lingkungan kerja yang kondusif, penting bagi manajemen untuk menyediakan sarana dan prasarana yang memadai, meningkatkan kualitas hubungan antarpegawai, serta memastikan bahwa budaya organisasi yang terbangun selaras dengan nilai-nilai kolaborasi dan profesionalisme. Dari sisi akademis, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas konteks kajian pada sektor publik dan privat lainnya, serta menguji variabel mediasi atau moderasi seperti *perceived organizational support* (POS). POS merepresentasikan sejauh mana pegawai merasa bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Studi yang dilakukan oleh Caesens *et al.* (2020) menegaskan bahwa POS memiliki peran signifikan dalam meningkatkan keterlibatan kerja serta mendorong perilaku ekstra-peran, termasuk OCB.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, C. (2014). *Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Organizational Citizenship Behavior ( Ocb ) Pada Karyawan Bank Indonesia Cabang Organisasi , Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Orga.*
- Aula, S., Hanoum, S., & Prihananto, P. (2022). Peran Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Resiliensi Organisasi: Sebuah Studi Literatur. *Jurnal Sains Dan Seni ITS*, 11(1), 143–148. <https://doi.org/10.12962/j23373520.v11i1.67483>
- Blau, P. M. (1964). Justice in Social Exchange. *Sociological Inquiry*, 34(2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Caesens, G., Bouchat, P., & Stinglhamber, F. (2020). Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment: A Multi-Sample Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(7), 526–531.
- Carter, G. (2010). *The relationships among social exchange, organizational citizenship, and employee behavior* (Issue August).
- Darmadi, D., Utari, W., & Subijanto. (2020). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Kontinuan Dan Komitmen Normatif Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Pamekasan. *MAP (Jurnal Manajemen Dan Administrasi Publik)*, 3(01), 76–90. <https://doi.org/10.37504/map.v3i01.232>
- Dewantara, N. D. (2024). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Moderating Role of Social Identity. *KnE Social Sciences*, 2024, 249–262. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i5.15178>
- DinasPerhubungan. (2025). *Visi Misi Dinas Perhubungan Kota Yogyakarta*. Dinas. <https://perhubungan.jogjakota.go.id/page/index/visi-misi>
- Erwan, K., & Kurniawan, I. S. (2022). Pengaruh Motivasi Ekstrinsik, Lingkungan Kerja, Kompetensi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pada Karyawan PT. PP-Cakra Kso Palembang. *Jurnal Sosial Ekonomi Dan Humaniora*, 8(1), 25–32. <https://doi.org/10.29303/jseh.v8i1.21>
- Gumilar, G. G., Ratnasari, S. L., & Zulkifli. (2020). Organizational Commitments: Organizational Culture, School Head Leadership, School Environment, and Work Satisfaction. *Dimensi*, 9(1), 48–56.
- Hariyonyoto, F. R., Musnadi, S., & Majid, M. S. A. (2019). Effect of organizational commitment, job satisfaction and work insecurity on turnover intention and its impact on the organizational performance of Bank Aceh Syariah. *The International Journal of Business Management and Technology*, 3(4), 23–32.
- Hermawan, F., Purnomo, H., Kusumastuti, D., Fitriana, R., Octaleny, E., Ie, M., & Sudadi. (2024). The role of transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment on organizational citizenship behavior (OCB) of SMEs employees in the digital era. *Journal of Infrastructure, Policy and Development*, 8(7), 1–16. <https://doi.org/10.24294/jipd.v8i7.5194>
- Husin, W. L. (2024). Pengaruh Pengembangan Karir Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Perhubungan Kota Gorontalo. *Governance and Politics*, 4(2), 1–14.
- Kartika, E. W., & Pienata, C. (2020). The Role of Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior in Hotel Industry. *Jurnal Manajemen*, 24(3), 373. <https://doi.org/10.24912/jm.v24i3.674>

- Kim, T. Y. T.-Y., Schuh, S. C. S. C., & Cai, Y. (2020). Person or Job? Change in Person-Job Fit and Its Impact on Employee Work Attitudes over Time. *Journal of Management Studies*, 57(2), 287–313. <https://doi.org/10.1111/joms.12433>
- Lepine, J. A., Erez, A., & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior: a critical review and meta-analysis. *The Journal of Applied Psychology*, 87(1), 52–65. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.52>
- Li, N., Chiaburu, D. S., & Kirkman, B. L. (2017). Cross-Level Influences of Empowering Leadership on Citizenship Behavior: Organizational Support Climate as a Double-Edged Sword. *Journal of Management*, 43(4), 1076–1102. <https://doi.org/10.1177/0149206314546193>
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In *Dunnette, M.D., Ed., Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343).
- Luthfiya, H., & Putra, M. S. (2024). Pengaruh Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 13(6), 1048. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/109117>
- Mahardita, E. J., & Noermijati. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, 2(1), 231–243.
- Mahmudin, sabilalo A. (2020). Pegawai Biro Organisasi Sekretariat Daerah Provinsi Sulawesi Tenggara the Influence of the Work Environment and Work Ability on Work Motivation and Employee Performance in the Organization Bureau of the Regional Secretariat of. *Journal Of Management & Business*, 3(2), 151–169.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). Commitment In The Workplace: Thory, Research, and Application. In *Bussines & Management*. Sage Publication. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.4135/9781452231556>
- Meyer, John P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Muayyad, D. M., & Gawi, A. I. O. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 9(1), 75. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v9i1.1396>
- Natania, O., & Martha, L. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Di Badan Penelitian Dan Pengembangan Provinsi Sumatera Barat. *Jurnal Economina*, 2(8), 2122–2136. <https://doi.org/10.55681/economina.v2i8.723>
- Niveditha, M., & Padhy, P. C. (2024). Impact of organizational structure and commitment on organizational citizenship behavior: Insights from the IT sector. *Multidisciplinary Reviews*, 7(9). <https://doi.org/10.31893/multirev.2024203>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. (1994). *Psychometric Theory 3rd edition* (MacGraw-Hill, New York).
- Nurmayaputri, S., & Gilang, A. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Puskesmas Bojongsoang Kabupaten Bandung The Influence Of The Work Environment On The Job Satisfaction Of Puskesmas Bojongsoang Kabupaten Bandung. *E-Proceeding of Management*, 7(2), 1–8.
- Nuryadi, A., Subiyanto, E. D., & Kurniawan, I. S. (2020). Pengaruh Keadilan Organisasi Dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja: Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Outcome. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 6(1), 65–71.
- Pattanawit, P., & Charoensukmongkol, P. (2022). Benefits of workplace spirituality on real estate agents' work outcomes: the mediating role of person-job fit. *Management Research Review*, 45(11), 1393–1411. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2021-0482>
- Piyandini, L., Nurweni, H., & Hartati, R. (2021). Pengaruh Komitmen Organisasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan PT Sport Glove Indonesia Cabang Wonosari. *Cakrawangsa Bisnis: Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 1(2), 153–162. <https://doi.org/10.35917/cb.v1i2.186>
- Pratama, G. D. (2020). Effect of motivation and work environment on employee performance in work unit implementation on the Jakarta Metropolitan I National Road. *Jurnal Ilmiah Ilmu Administrasi Publik: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Administrasi Publik*, 9(2), 25–34. <https://doi.org/https://doi.org/10.26858/jiap.v10i1.13566>
- Purnami, N. M. I., & Utama, I. W. M. (2019). Pengaruh Pemberdayaan, Motivasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 8(9), 5611–5631. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2019.v08.i09.p13>
- Purwana, D., Ahmad, A., & Saptono, A. (2020). The Influence of Leadership and Work Environment toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Satisfaction. *International*

- Journal on Advanced Science, Education, and Religion*, 3(2), 57–71.  
<https://doi.org/10.33648/ijoaser.v3i2.64>
- Purwanto, A. (2022). The Role of Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior on SMEs Employee Performance. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 3(5), 39–45.
- Putri, E. M., Wardhani, L. T. A. L., & Saptono, H. (2022). Tugas dan Fungsi Dinas Perhubungan Dalam Pengaturan Lalu Lintas dan Angkutan Jalan di Kabupaten Pati. *Diponegoro Law Journal*, 11(1), 1–10.
- Qian, M. F., & Ghazy, A. (2024). Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pegawai Bppsdp Kementerian Pertanian. *Journal of Young Entrepreneurs*, 3(3), 37–48.
- Rabbia, J., & Dr. Danish, A. S. (2020). The Effects of Workplace Incivility on Job Satisfaction: Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior, Intrinsic and Extrinsic Motivation, Emotional Exhaustion. *International Journal of Human Resource Management*, 10(2), 56–81.  
<https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i2.16389>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational Behaviour*. Pearson Education.
- Spector, P. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Suwarni, T., Supriadi, Y. N., & Jubaedah. (2025). Pengaruh Beban Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( Ocb ) Dengan Mediasi Workplace Spirituality. *JURNAL LOCUS: Penelitian & Pengabdian*, 4(5), 2186–2206.  
<https://doi.org/10.58344/locus.v4i5.4051>
- Ulfa, M. (2016). Effect of Leadership, Organizational Culture and Job Satisfaction of Organizational Citizenship Behavior (OCB) To Employees in Pt Batavia Prosperindo Finance, Tbk Jakarta. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI) |*, 7(2), 325–344.
- Wiliandari, Y. (2019). Kepuasan Kerja Karyawan. *Society*, 6(2), 81–95.  
<https://doi.org/10.20414/society.v6i2.1475>
- Wulandari, R. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Tranformasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada PT. Telkom Magelang). *Prosiding 2nd Business and Economics Conference In Utilizing of Modern*, 669–683.
- Yuliani, I., & Katim, K. (2017). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Riset Manajemen Dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT*, 2(3), 401–408. <https://doi.org/10.36226/jrmb.v2i3.74>