

## MEDIASI KEPUASAN KERJA PADA PENGARUH DUKUNGAN ATASAN TERHADAP OCB KARYAWAN

### MEDIATION OF JOB SATISFACTION ON THE EFFECT OF SUPERVISOR SUPPORT ON OCB EMPLOYEES

Ignatius Soni Kurniawan<sup>1</sup>, Sidiq Rohmanto<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta  
soni\_kurniawan@ustjogja.ac.id

<sup>2</sup>Program Studi Manajemen Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Yogyakarta  
sidiqalif44@gmail.com

---

#### Info Artikel

Diterima 02 Juni 2021

Direvisi 15 Juni 2021

Dipublikasi 25 Juni 2021

---

#### Kata Kunci:

dukungan atasan, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior*.

---

#### Keywords :

*supervisor support, job satisfaction, organizational citizenship behavior.*

---

#### Abstrak

---

##### ABSTRAK

Riset ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh dukungan supervisor terhadap *Organizational Citizen Behavior (OCB)* dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Populasi yang digunakan adalah 40 karyawan Bandung Bondowoso *Auto Body Repair* Yogyakarta. Metode pengambilan sampel menggunakan *total sampling*. Data yang diambil menggunakan kuesioner dianalisis menggunakan regresi linier berganda dan uji Sobel. Penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dukungan supervisor pada kepuasan kerja. Ada pengaruh dukungan atasan dan kepuasan kerja secara parsial terhadap OCB. Kepuasan kerja juga mampu memediasi hubungan dukungan supervisor terhadap OCB. Implikasi penelitian pada pentingnya mempertahankan atau meningkatkan perhatian supervisor pada subordinat.

---

#### Abstract

*This research aims to determine the effect of supervisor support on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with job satisfaction as a mediating variable. The population used was 40 employees of Bandung Bondowoso Auto Body Repair Yogyakarta. The sampling method uses total sampling. The data taken using a questionnaire were analyzed using multiple linear regression and Sobel test. The results showed that there was a positive effect of supervisor support on job satisfaction. There is a positive influence from superiors' support and job satisfaction partially on OCB. Job satisfaction is also able to mediate the supervisor's support relationship to OCB. The implication points to the importance of maintaining or increasing the supervisor's attention to*

## PENDAHULUAN

Perusahaan yang sukses membutuhkan karyawan yang tidak hanya menjalankan tugas pokoknya tapi mau secara sukarela melakukan pekerjaan diluar tugas dan tanggung jawab utamanya. Suryanatha & Ardana (2014) menyatakan karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi rela tidak dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu ketika berperilaku sosial dengan bekerja melebihi apa yang diharapkan perusahaan, seperti membantu rekan disaat jam istirahat dengan tulus ikhlas. Aini, Hardjajani, & Priyatama (2014) dalam penelitiannya mencantumkan lima dimensi penting dalam mengukur OCB yaitu *altruism, courtesy, sportmanship, civic virtue, dan conscientiousness*.

Bandung *Bondowoso Auto Body Repair* adalah salah satu usaha layanan *auto body repair* di Yogyakarta yang memberikan pelayanan cepat sesuai keinginan pelanggan. Bandung *Bondowoso Auto Body Repair* mengembangkan SDM yang diarahkan agar mampu memenuhi ekspektasi dari organisasi sehingga perusahaan ini memiliki optimisme yang tinggi untuk terus berkembang dengan membuka usahanya di kota-kota lainnya. Karyawan yang mampu bekerjasama dengan baik dalam tim, memiliki sikap *extra-role* pada perusahaan ini menarik untuk diteliti penyebabnya sehingga perilaku OCB yang ditunjukkan dapat dipertahankan.

Sikap OCB pada karyawan tidak secara otomatis muncul pada individu, namun dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah dukungan atasan yang dibutuhkan oleh karyawan dalam organisasi (Lusdiyanti, 2011). Pengawas yang mendukung bertindak sebagai sumber daya organisasi yang memberikan panduan, bantuan, dan umpan balik kepada bawahan. Akibatnya, individu dengan sumber daya berlebih dan menerima dukungan dari atasan dengan baik cenderung menginvestasikan kembali sumber daya ini ke dalam pekerjaan mereka untuk mencapai hasil karir yang lebih baik dalam hal tingkat kepuasan karir dan kemampuan promosi yang tinggi (Muhammad, 2014).

Antonio & Sutanto (2014) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki kepuasan kerja memiliki konsep akan hasil, perlakuan dan prosedur yang adil, sehingga perlu adanya kepercayaan antara karyawan dan dukungan atasan, kepercayaan dari karyawan membuatnya mau bertindak sukarela melebihi harapan organisasi. Soegandhi, Sutanto, & Setiawan (2013)

menegaskan bahwa dalam mencapai tujuan organisasi dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas, adanya kepuasan kerja yang tinggi pada individu mendorong perilaku OCB yang meningkatkan kinerja. Aini et al. (2014) menemukan kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik berpengaruh terhadap OCB. Kepuasan kerja mengarah pada pekerjaan, gaji, promosi, supervisor, dan hubungan dengan rekan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

## TINJAUAN PUSTAKA

### Dukungan Atasan

Dukungan atasan diberikan berupa dorongan, kepelatihan, dan memberikan motivasi terhadap karyawan untuk berkembang dalam pekerjaannya (Kimbal & Rahyuda, 2015). Dukungan atasan adalah keadaan dimana individu menerima perlakuan tersendiri secara khusus oleh atasannya dan diharapkan dapat meningkatkan potensi diri serta menerapkan kemampuan ke dalam pekerjaan sehingga bisa menciptakan perbedaan yang baru dalam ketrampilan pekerjaan (Aini et al., 2014). Bila karyawan mempercayai seorang pemimpin, karyawan akan bersedia mengeluarkan energinya untuk kemajuan organisasi, dan karyawan percaya bahwa atasan akan bertindak adil terhadap mereka sesuai dengan hak dan kewajiban yang berlaku di organisasi. Seorang karyawan yang percaya bahwa atasan ditempat kerjanya mendukungnya di tempat bekerja akan membuatnya memberi keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Puah, Ong, & Chong, 2016).

### *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) didefinisikan sebagai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan di luar tugas rutin karyawan yang telah ditentukan dan dievaluasi secara formal oleh organisasi. Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja tidak hanya *in-role* namun juga *extra-role* (Mohamed & Anisa, 2013). Artinya bahwa karyawan tidak akan mendapat upah dari sikap *extra-role* yang dilakukan misalnya tidak mendapat insentif lembur dengan membantu pekerja lain pada sesi istirahat atau berangkat lebih pagi dan pulang lebih lama. Xiao, Wang, Li, & Ma (2017) menjelaskan bahwa OCB dari pekerja di perusahaan secara nyata dapat menciptakan kinerja organisasi secara keseluruhan.

Castro et al. (2004) menjelaskan OCB sebagai perilaku bebas, tidak berkaitan langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan secara keseluruhan dapat menaikkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Perilaku OCB dapat diukur dengan melihat lima dimensi yang

dikemukakan oleh Castro et al. (2004) yaitu *altruism* yang berupa perilaku tolong menolong antar pekerja, *conscientiousness* berupa karyawan yang berusaha melebihi ekspektasi perusahaan, *sportmanship* berupa perilaku yang tidak banyak mengeluh menghadapi kesulitan pekerjaan, *courtesy* berupa perilaku pengajaran kepada orang lain, dan *civic virtue* berupa tindakan mendukung fungsi administrasi organisasi.

### ***Job Satisfaction***

Kepuasan pekerjaan merupakan suatu pernyataan emosional atau pernyataan terhadap kesenangan yang dinilai dari pekerjaan seseorang atau pengalaman dalam bekerja. Kepuasan kerja berarti suatu keadaan di mana para pegawai dapat memenuhi kebutuhan yang penting dengan bekerja dalam organisasi (Crow, Lee, & Joo, 2012). Kepuasan kerja adalah gambaran dari sikap seseorang terhadap pekerjaannya, namun tetap bisa diukur. Almazrouei, Zacca, Evans, & Dayan (2018) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan mendukung atau tidak mendukung yang dialami pegawai dalam bekerja. Sedangkan Hao, & Wang (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja

### **Pengembangan Hipotesis**

Kepuasan kerja merupakan hasil dari perasaan karyawan yang bekerja di organisasi, bahwa organisasi menghargai segala bentuk kemampuan dan proses kerja yang dilakukan. Kepuasan dan loyalitas individu diperoleh dari persepsi karyawan bahwa organisasi mereka menghargai kontribusi dan kepedulian mereka tentang kesejahteraan mereka (Saks, 2006) demikian juga perhatian dari supervisor. Dukungan organisasi berperan penting dalam meningkatkan kinerja pegawai yang akan mempengaruhi kepuasan kerja karyawan terhadap organisasi ditempat bekerja (Maden & Kabasakal, 2014). Sama seperti karyawan membentuk persepsi global tentang penilaian oleh organisasi, mereka mengembangkan pandangan umum tentang sejauh mana supervisor menghargai kontribusi mereka dan peduli tentang kesejahteraan mereka (dukungan supervisor yang dirasakan (Kottke & Sharafinski, 1988). Suasana dalam bekerja yang saling mendukung, memperhatikan dan menolong satu sama lain dapat menjadikan karyawan bekerja dengan puas.

### **H1: Dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.**

Hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB* menunjukkan manfaat positif kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja akan cenderung memenuhi kebutuhan organisasi dan bekerja melampaui panggilan tugas utamanya serta mau untuk membantu rekan kerja (Charmiati & Surya, 2019). Ketika karyawan merasakan kepuasan kerja terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka karyawan akan bahagia serta memiliki suasana hati yang positif yang mengarahkan perilaku untuk bekerja secara maksimal, bahkan melakukan beberapa hal yang di luar dari tugasnya (Yusnaena & Andayani, 2017). Hal tersebut mirip dengan karyawan yang merasakan komitmen yang tinggi dalam organisasinya, yang keputusannya untuk bertahan pada perusahaan mendorongnya untuk memajukan perusahaan (Rohayati, 2014).

### **H2: Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.**

Teori pertukaran sosial dan norma timbal balik dapat dirasakan ketika seorang atasan mendukung bawahan kemudian bawahan merasa berkewajiban untuk menanggapi dan mendukung atasan mereka (Khan, Mahmood, Kanwal, & Latif, 2015). Respon karyawan terhadap perilaku atasan adalah dengan berperilaku dengan cara yang menguntungkan dan memberi imbal balik antara lain melalui *OCB* (Kartika, Kaihatu, Adiwijaya, & Nugroho, 2017). Sebaliknya, karyawan yang menganggap bahwa atasan mereka kurang mendukung akan menunjukkan perilaku yang negatif terhadap organisasi seperti malas dalam melaksanakan tugas kantor. Jadi, atasan memainkan peran penting dalam memotivasi. Teori pertukaran menyatakan bahwa kepercayaan adalah unsur wajib untuk hubungan timbal balik antara atasan dan bawahan (Yui-Tim Wonga, 2012). Terdapat pengaruh positif signifikan dukungan atasan atau supervisor yang dirasakan terhadap *OCB* (Akram, Kamran, Iqbal, Habibah, & Atif Ishaq, 2018).

### **H3: Dukungan atasan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*.**

## **METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Bandung Bondowoso *Auto Body Repair* kendaraan di Yogyakarta berjumlah 40 orang. Sampel yang digunakan dalam

penelitian ini berjumlah 40 karyawan, teknik pengambilan sampel yang digunakan *total sampling* dengan menggunakan seluruh populasi untuk dijadikan sampel. Indikator variabel penelitian dukungan atasan mengadopsi dari Puah et al. (2016), kepuasan kerja dari Crow et al. (2012) dan OCB dari Ikonne (2013). Penelitian ini menggunakan instrumen skala Likert 1-5 dari sangat tidak setuju (1) sampai dengan sangat setuju (5). Data dianalisis dengan menggunakan analisis regresi linier berganda terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik. Asumsi klasik meliputi uji normalitas (*Kolmogorov-Smirnov*), uji multikolonieritas (*Variance Inflation Factor* dan *tolerance*), serta uji heteroskedastisitas (*uji Glejser*).

## HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

### Validitas Dan Reliabilitas

Item uji validitas dinyatakan valid jika nilai  $r$  hitung  $\geq r$  tabel (0.312). Kepuasan kerja (0.511 s.d. 0.702), dukungan atasan (0.337 s.d. 0.775), dan OCB (0.491 s.d. 0.754). Nilai *Cronbach's Alpha Stand.* kepuasan kerja (0.693), dukungan atasan (0.754), dan OCB (0.797)  $> 0.6$  atau instrumen reliabel.

### Karakteristik Responden

Karakteristik responden disajikan pada Tabel 1. Sebagian besar karyawan yang menjadi responden dalam penelitian ini berjenis kelamin laki-laki dengan jumlah sebanyak 38 orang dengan persentase 95%, sisanya perempuan sebanyak 2 orang dengan persentase 5%. Mayoritas menyatakan sebagai pegawai tetap (92%). Berdasarkan usia responden mayoritas berumur 31-39 tahun (47.5%), berdasarkan pendidikan mayoritas adalah lulusan SMK/ sederajat (92.5%). Kebanyakan responden memiliki masa kerja pada rentang 6-10 tahun (35%).

**Tabel 1.** Karakteristik Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	38	95
	Perempuan	2	5
Status kepegawaian	Belum tetap	37	92.5
	Pegawai Tetap	3	7.5
Usia	$\leq 30$ tahun	15	37.5
	31 tahun - 39 tahun	19	47.5

	40 tahun - 49 tahun	5	12.5
	≥50 tahun	1	2.5
Pendidikan	Pascasarjana	0	0
	S1	0	0
	Diploma	3	7.5
	SMK/ sederajat	37	92.5
Masa kerja	< 2 tahun	13	32.5
	2 tahun – 5 tahun	13	32.5
	6 tahun - 10 tahun	14	35.0
	11 tahun – 15 tahun	0	0
	> 15 tahun	0	0

Sumber: data primer diolah, 2021.

Hasil pengujian asumsi klasik (Tabel 2) menunjukkan tidak terjadi heteroskedastisitas (*Glejser test*,  $p > 0.05$ ), dan normalitas juga terpenuhi (*Kolmogorov-Smirnov test*, *Asymp. Sig.*  $> 0.05$ ). Multikolonieritas tidak terjadi kepada model regresi dengan *tolerance*  $> 0.10$  dan *VIF*  $< 10$  menunjukkan tidak ada korelasi yang berarti pada model regresi.

**Tabel 2.** Hasil Asumsi Klasik

Ind.	Dep	Heteros.	Normal.	Multikol.	
		Sig.	Sig.	Tol.	VIF
DA	KK	0.928	0.510	-	-
DA	OCB	0.200	0.868	0.553	1.807
KK		0.296		0.553	1.807

DA= Dukungan Atasan; KK= Kepuasan Kerja;  
 OCB= *Organizational Citizenship Behavior*.

Sumber: data primer diolah, 2021.

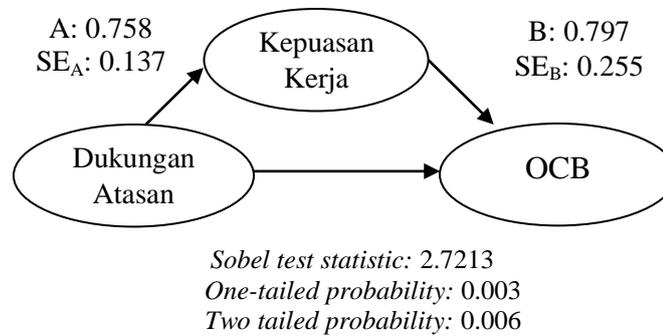
Tabel 3 menunjukkan hasil uji hipotesis. Dilihat dari tabel tersebut, pengujian H1 diterima dengan nilai  $sig. < 0.05$ , demikian juga H2 dan H3 diterima pada nilai  $sig. < 0.05$ . Besarnya pengaruh dukungan atasan terhadap kepuasan kerja adalah sebesar 43.2%. Besarnya pengaruh dukungan atasan dan kepuasan kerja terhadap OCB adalah sebesar 51.9%.

**Tabel 3.** Uji Hipotesis

<i>Ind.</i>	<i>Dep.</i>	<i>Unstd. B</i>	<i>Coeff. Error</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>	<i>Adj. R<sup>2</sup></i>	
H1	DA	KK	0.758	0.137	5.538	0.000	0.432
H2	KK	OCB	0.797	0.255	3.127	0.003	0.519
H3	DK		0.654	0.289	2.264	0.029	

DA= Dukungan Atasan; KK= Kepuasan Kerja;  
 OCB= *Organizational Citizenship Behavior*.  
 Sumber: Data Primer diolah 2021.

Hasil perhitungan *Sobel test* (Gambar 1) menunjukkan nilai *one tailed probability* sebesar 0.003 pada taraf signifikansi 5% ( $0.003 < 0.05$ ). Hasil tersebut membuktikan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi pengaruh dukungan atasan terhadap *OCB*.



**Gambar 1.** Model Mediasi

### Pembahasan

Hasil pengujian hipotesis 1, menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hasil ini mendukung penelitian dari Saks (2006) yang membuktikan bahwa dukungan atas yang dirasakan karyawan penting karena dapat meningkatkan kepuasan kerja. Oleh karena itu untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, supervisor harus memberikan *support* pada subordinatnya, sehingga karyawan merasakan perhatian yang cukup dari supervisornya. Indikator dukungan atasan yang rendah yaitu pada “Atasan saya memperhatikan perasaan anak buahnya” (rerata= 3.47) dan “Atasan saya mau mendengarkan masalah saya” (rerata= 3.5), sedangkan rata-rata tertinggi pada butir pernyataan “Atasan saya dekat dengan anak buah dan mudah didekati” (rerata= 4.07).

Hasil pengujian hipotesis 2, menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil temuan ini mendukung penelitian dari Rohayati (2014) yang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh pada *OCB* karyawan

professional. Karyawan yang puas akan cenderung berperilaku positif seperti menolong rekan atau atasan meskipun tidak dikaitkan dengan *reward system*. Indikator kepuasan kerja yang paling rendah yaitu “Mengenai kenaikan gaji karyawan” (rerata= 3.82), sedangkan rata-rata tertinggi pada pertanyaan “Saya merasa dibayar dengan gaji yang adil untuk pekerjaan yang saya kerjakan” (rerata= 4.27).

Hasil pengujian hipotesis 3, menunjukkan bahwa dukungan atasan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Hasil temuan ini mendukung penelitian dari Lusdianti (2011) yang menyebutkan bahwa dukungan atasan berpengaruh positif terhadap dukungan organisasi. Hadirnya dukungan atasan dirasakan melalui apresiasi terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh bawahan, demikian juga kemauan mendengarkan keluhan bawahan menunjukkan bentuk kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Karyawan yang merasa didukung dan dekat dengan atasan akan lebih cenderung bersedia membantu organisasi yang memerlukan bantuan serta akan menjaga nama baik organisasi. Indikator *OCB* yang memiliki item terendah yaitu “Saya mengangkat telpon dan memberi balasan terhadap permintaan informasi secara spontan (segera)” (rerata= 3.62) dan yang memiliki item tertinggi pada pertanyaan “Saya tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengeluh tentang sesuatu yang sepele” (rerata= 4.15).

Hasil pengujian *Sobel test* menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan pengaruh dukungan atasan terhadap *OCB*. Hasil temuan ini mendukung penelitian dari Ishfaq (2011) yang menyebutkan kepuasan kerja merupakan pemediator pengaruh dukungan atasan terhadap *OCB*. Dukungan atasan yang tinggi akan meningkatkan kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan, dan ketika karyawan merasakan kepuasan kerja yang tinggi maka karyawan akan berusaha untuk melakukan hal yang menguntungkan bagi organisasi, dalam hal ini yaitu *OCB*.

## **SIMPULAN DAN SARAN**

Temuan penelitian menyatakan dukungan atasan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja dan dukungan atasan berpengaruh terhadap *OCB*. Temuan berimplikasi agar atasan perlu melakukan pendekatan personal pada karyawan untuk membangun komunikasi yang lebih dekat serta menghindari kesalahpahaman. Komunikasi yang erat akan mempererat tali persaudaraan dan kekeluargaan antar karyawan sehingga seluruh elemen

perusahaan dapat terlibat dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan masih mendapat skor nilai rendah seperti yang telah disampaikan pada pembahasan perlu dikaji ulang untuk diperbaiki. Hasil uji *sobel test* menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi hubungan dukungan atasan pada *OCB* yang menandakan bahwa meningkatnya dukungan atasan akan mendorong kepuasan kerja dan untuk selanjutnya akan mengarah pada terbentuknya *OCB* karyawan pada organisasi. Penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel lain untuk meningkatkan koefisien determinasi *OCB* misalnya melibatkan variabel komitmen organisasi (Yuliana & Kurniawan, 2020). Komitmen organisasional khususnya komitmen afektif menunjukkan kebanggaan terhadap perusahaan yang diduga akan meningkatkan *OCB*.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Aini, F. A. F., Hardjajani, T., & Priyatama, A. N. (2014). Hubungan antara kualitas interaksi atasan dan bawahan dan quality of work life dengan organizational citizenship behavior karyawan PT Air Mancur Palur Karanganyar. *Wacana Jurnal Psikologi*, 6(11), 55–72. <https://doi.org/https://doi.org/10.13057/wacana.v6i11.4>
- Akram, A., Kamran, M., Iqbal, M. S., Habibah, U., & Atif Ishaq, M. (2018). The impact of supervisory justice and perceived supervisor support on organizational citizenship behavior and commitment to supervisor: The mediating role of trust. *Cogent Business and Management*, 5(1), 1–17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2018.1493902>
- Almazrouei, H. S., Zacca, R., Evans, J. M., & Dayan, M. (2018). Great expectations: The moderating role of pre-departure opinion on the relationship between organizational justice and expatriates' commitment and job satisfaction. *Journal of Global Mobility*, 6(2), 178–193. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2017-0031>
- Antonio, N. E., & Sutanto, E. M. (2014). Pengaruh motivasi dan kepuasan kerja karyawan terhadap organizational citizenship behavior di CV Supratex. *Jurnal Universitas Kristen Petra*, 2(1), 121–131.
- Castro, C. B., Armario, E. M., & Ruiz, D. M. (2004). The influence of employee organizational citizenship behavior on customer loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 15(1), 27–53. <https://doi.org/10.1108/09564230410523321>
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8(3), 1784–1812. <https://doi.org/https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2019.v8.i3.p22>
- Crow, M. S., Lee, C., & Joo, J. (2012). Organizational justice and organizational commitment among South Korean police officers. An investigation of job satisfaction as a mediator. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 35(2), 402–423. <https://doi.org/10.1108/13639511211230156>
- Hao, Y., Hao, J., & Wang, X. (2016). The relationship between organizational justice and job satisfaction: Evidence from China. *Journal of Chinese Human Resource Management*,

- 7(2), 115–128. <https://doi.org/10.1108/JCHRM-07-2016-0012>
- Ikonne, C. N. (2013). Job satisfaction and organizational citizenship behavior of Library Personnel in selected Nigerian Universities. *International Journal of Science and Research (IJSR) ISSN (Online Index Copernicus Value Impact Factor, 14(4)*, 2319–7064.
- Kartika, E. W., Kaihatu, T. S., Adiwijaya, M., & Nugroho, A. (2017). Perceived Supervisor Support (PSS), Affective Commitment, and Organizational Citizenship Behavior (OCB): Study in Indonesian Context. *Sustainable Entrepreneurial Organization. Paper Presented at ICOEN The 3rd International Conference on Entrepreneurship. Surabaya: Universitas Ciputra*, 180–192.
- Khan, S., Mahmood, A., Kanwal, S., & Latif, Y. (2015). How perceived supervisor support effects workplace deviance? Mediating role of perceived organizational support. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences (PJCSS)*, 9(3), 940–967.
- Kimbal, D., & Rahyuda, A. (2015). Pengaruh Self-Efficacy, Lingkungan Kerja Dan Dukungan Atasan Terhadap Transfer Pelatihan Pada Karyawan Bank Pembangunan Daerah (Bpd) Bali Cabang Renon. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 4(11), 249434.
- Kottke, J. L., & Sharafinski, C. E. (1988). Measuring Perceived Supervisory and Organizational Support. *Educational and Psychological Measurement*, 48, 1075–1079.
- Lusdiyanti, E. S. (2011). Analisis Pengaruh Dukungan Pimpinan Dan Dukungan Organisasi Pada Kinerja Dan Komitmen Afektif Karyawan Pt Inka Madiun. *Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 2(3), 138–159. <https://doi.org/10.36600/v9i2>
- Maden, C., & Kabasakal, H. (2014). The simultaneous effects of fit with organizations, jobs and supervisors on major employee outcomes in Turkish banks: Does organizational support matter? *International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 341–366. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.789446>
- Mohamed, M. S., & Anisa, H. (2013). Job Engagement: Medical Transcription. *SCMS Journal of Indian Management*, 10(1), 22–32.
- Muhammad, A. H. (2014). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The case of kuwait. *International Journal of Business Administration*, 5(3), 59–72. <https://doi.org/10.5430/ijba.v5n3p59>
- Puah, L. N., Ong, L. D., & Chong, W. Y. (2016). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and perceived co-worker support on safety and health compliance. *International Journal of Occupational Safety and Ergonomics*, 22(3), 333–339. <https://doi.org/10.1080/10803548.2016.1159390>
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *Jurnal Study & Management Research*, XI(1), 1693–4474.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior. *Agora*, 1(1), 808–819.
- Suryanatha, A., & Ardana, K. (2014). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Baleka Resort Hotel & Spa Legian. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 3(4), 1155–1170.
- Xiao, H., Wang, Y., Li, W., & Ma, Z. (2017). Nankai Business Review International Article

- information. *Nankai Business Review International*, 8(1), 100–120. <https://doi.org/10.1108/NBRI-10-2016-0035>
- Yui-Tim Wonga, C.-S. W. & H.-Y. N. (2012). The effects of trust in organisation and perceived organisational support on organisational citizenship behaviour: A test of three competing models. *International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 278–293. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.610966>
- Yuliana, I., & Kurniawan, I. S. (2020). Memperkuat OCB: Peran kepemimpinan trilogi, kepuasan, dan komitmen. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi Dan Akuntansi)*, 4(2), 320–330.
- Yusnaena, & Andayani, S. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior pada pegawai Kemenkumham Lapas Muaro Padang. *Jurnal Menara Ekonomi: Penelitian Dan Kajian Ilmiah Bidang Ekonomi*, III(5), 79–87.