

Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior Generasi Milenial Di Industri Pendidikan

Johan Jang¹, Juliana²

^{1,2}Mahasiswa Doktoral Program Manajemen Pendidikan/Universitas Pelita Harapan
johanjang@gmail.com¹, juliana@gmail.com²

ABSTRAK: Penelitian mengenai komitmen kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara umum cukup sering dilakukan. Namun penelitian dua variabel ini pada generasi milenial yang bekerja di industri pendidikan Indonesia belum banyak ditemukan. Akibatnya, konklusi yang mapan pun belum terbentuk untuk menggambarkan keadaan lapangan ini. Padahal, dua hal ini penting untuk diteliti dan dimaknai di Indonesia yang memiliki generasi milenial sebesar lebih dari 60 juta jiwa. Fakta ini menjadi dasar penelitian ini dengan tujuan untuk menguji kebenaran dari variabel-variabel yang diduga dapat membentuk komitmen kerja dan OCB, yaitu variabel independen persepsi dukungan organisasi serta kepuasan kerja. Kuesioner menggunakan target populasi karyawan generasi milenial di Jakarta dan kota-kota satelit sekitarnya, kemudian dibagikan kepada 100 responden. Analisis jalur/*path analysis* dilakukan dengan menggunakan aplikasi *SmartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan persepsi dukungan organisasi mampu mempengaruhi kepuasan kerja, lalu kepuasan kerja pun mempengaruhi baik komitmen kerja maupun OCB. Namun, terbukti bahwa komitmen kerja tidak mempengaruhi OCB. Melalui hasil penelitian ini, diusulkan agar pihak manajemen di dunia pendidikan dapat mengambil berbagai tindakan inovatif dan strategis yang sesuai dengan karakteristik generasi milenial. Untuk berbagai penelitian selanjutnya, diharapkan memperkaya pemahaman akan variabel-variabel lain yang mampu meningkatkan komitmen dan OCB pada generasi ini.

Kata kunci: Komitmen kerja, Kepuasan kerja, Persepsi dukungan organisasi, OCB, Generasi Milenial

ABSTRACT: *Research about work commitment and Organizational Citizenship Behavior (OCB) have been quite common. However, research using these two variables to millennials working in Indonesia's education industry is still rare to be found. Consequently, a solid conclusion is not well established yet. Contrary to the current research situation, both variables are necessary to be studied using this type of sample since Indonesia is currently a country with more than 60 million millennials. The fact becomes the foundation of this research with aim to test the legitimacy of variables that hypothesized to be predictors of work commitment and OCB, which are perception of organizational support and work satisfaction. Questionnaire for this research is distributed to targeted population of millennials workers in Jakarta and its greater areas, with a sample of 100 respondents. Path analysis using SmartPLS is done for the analysis. Research result shows that perception of organizational support impacting work satisfaction, whereas work satisfaction also impact work commitment and OCB. Yet, variable of work commitment is proven to have no impact towards OCB. Thus, researchers propose that for management in education industry, innovative actions based on characteristics of the millennial generation are needed. For future studies, further study on alternative variables that can potentially impact work commitment and OCB for this generation.*

Keywords: *Millennial generation, Perception of organizational support, OCB, Work commitment, Work satisfaction.*

PENDAHULUAN

Kehadiran generasi milenial di dunia kerja ditanggapi dengan berbagai penelitian mengenai karakteristik dari generasi ini. Generasi kelahiran tahun 1983-1998 ini semakin mendominasi lingkungan kerja masyarakat Indonesia, dikarenakan jumlahnya sebesar 24% atau 63,4 juta yang merupakan penduduk dalam kategori usia produktif (IDN Research Institute, 2019). Kepentingan meneliti generasi milenial pun hadir akibat berbagai nilai yang dimiliki oleh generasi ini yang dianggap berbeda dengan generasi-generasi sebelumnya (Parumasur dan Governder, 2016, mengutip Murphy, Gibson & Greenwood, 2010).

Salah satu permasalahan utama generasi milenial dalam dunia kerja adalah rendahnya komitmen generasi pada perusahaan tempat mereka bekerja. Hasil penelitian dari IDN Research Institute menunjukkan bahwa rentang kerja 2-3 tahun pada satu perusahaan dianggap paling ideal oleh generasi ini, yaitu mencapai 35,1% dari seluruh responden (IDN Research Institute, 2019). Gerrard (2018), mengutip Berger (2016) juga menyatakan bahwa pada umumnya milenial bertahan pada pekerjaan mereka selama 2 setengah tahun yang pada akhirnya menyebabkan kerugian perusahaan sebesar 30.5 milyar dolar setiap tahunnya (Gallup, 2016). Lebih lanjut, Buzza (2017) menyatakan bahwa milenial dianggap tidak loyal ditempat mereka bekerja, dibuktikan dengan tingkat *turnover* yang tinggi pada generasi ini (mengutip Thompson dan Gregory, 2012). Milenial juga terbukti memiliki tingkat kesabaran yang rendah, egoisme yang tinggi dan akan akan memilih untuk berpindah tempat kerja jika memiliki kesempatan (Myers & Sadaghiani, 2010; dikutip oleh Smith & Nichols, 2015). Generasi sebelumnya, yaitu generasi X, terbukti memiliki tingkat komitmen yang tinggi dibanding generasi yang lebih muda (Lyons, 2004; dikutip oleh Yogamalar dan Samuel, 2016). Hanya terdapat 25% milenial yang mau terlibat sepenuhnya/memiliki komitmen tinggi terhadap pekerjaan mereka (Triwijanarko, 2017). Akibatnya, terdapat banyak perusahaan yang pada akhirnya mengalami kesulitan untuk mempertahankan komitmen kerja generasi ini (Solnet et al., 2012; dikutip oleh Khalid et al. 2013).

Permasalahan lainnya yang pada generasi milenial di dunia kerja adalah rendahnya tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB). Konsep ini adalah perilaku dari individu yang bermanfaat untuk organisasi tanpa adanya bentuk penghargaan yang diberikan oleh organisasi kepada individu tersebut (Organ et al., 2006, dikutip oleh Gong et al. (2018). Beragam perilaku ini pun merupakan hasil inisiatif dari individu tanpa mementingkan pemberian penghargaan secara formal oleh perusahaan tempat individu ini bekerja (Andriani, 2012, dikutip oleh Suryani, Gama dan Parwita (2019). Namun pada kenyataannya, hasil penelitian Mishra, Yavagal dan Bagwe (2018) menunjukkan bahwa 54.9% milenial dari studi mereka merasa penting untuk menerima pujian dari orang lain ketika melakukan pekerjaan mereka, atau dengan kata lain, penghargaan pun dirasa penting. Hasil studi juga menyimpulkan bahwa milenial membutuhkan kepuasan bersifat instan setelah berhasil menyelesaikan pekerjaan mereka. Lebih lanjut, milenial diduga memiliki OCB yang rendah karena adanya *psychological entitlement* atau kebutuhan akan pujian dan penghargaan terlepas dari performa kerja sebenarnya (Harvey dan Harris, 2010, dikutip oleh Gong et al., 2018). Akibat dari rendahnya OCB pada generasi milenial adalah rendahnya kemungkinan organisasi untuk memperoleh kesuksesan dan menghadapi berbagai kompetitor (Nosratabadi, Khedry & Bahrami, 2019).

Untuk meningkatkan komitmen dan OCB pada karyawan, berbagai penelitian telah menunjukkan pentingnya peningkatan pada dua variabel yaitu kepuasan kerja serta adanya dukungan

organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi terbukti dapat akan menghasilkan komitmen kerja yang lebih dibanding mereka yang kurang puas (Azhar 2019; Baporikar, 2017; Culibirk, 2018; dan Frempong, 2018). Penelitian oleh Robbin dan Judge (2007) menunjukkan pentingnya kepuasan kerja untuk menghasilkan OCB (Azhar, 2019). Hasil studi peneliti ini pun membuktikan hasil yang sama. Hasil penelitian lainnya juga membuktikan adanya pengaruh kepuasan kerja pada OCB pada berbagai konteks, termasuk dari berbagai jenis responden (Nisa, Widjajani dan Budiyanto, 2019; Sudarmo dan Wibowo, 2018; Saxena, Tomar, Tomar, 2018; dan Wahjusaputri, 2018). Sama halnya dengan dukungan organisasi, yang terbukti dapat memberikan pengaruh kepada semakin meningkatkan kepuasan kerja. Pembuktian akan hal ini misalnya dilakukan oleh Hasan, Noreen, dan Hafeez (2018) serta Pires (2018).

Pentingnya faktor-faktor ini tidak dapat dilepaskan pada generasi milenial yang bekerja pada industri pendidikan formal, baik sebagai tenaga pengajar maupun karyawan tingkat manajerial dan operasional. Altun (2017) memaparkan bahwa tenaga pengajar memerlukan komitmen yang tinggi dalam pekerjaannya dikarenakan dampak besar yang dapat diberikan dalam proses pembelajaran oleh siswa mereka. Dijelaskan lebih lanjut dengan mengutip Crossweel dan Elliott (2004) bahwa dengan memiliki komitmen kerja yang tinggi, dampak tenaga pengajar akan dapat dirasakan oleh siswa, sekolah, profesi tenaga pengajar sendiri, perkembangan ilmu pengetahuan mengenai pengajaran, dan karir dari tenaga pengajar tersebut. Akin (2019) pun menyatakan bahwa dengan memiliki komitmen agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan cara mengorbankan waktu pribadi dan mengemban tanggung jawab yang lebih besar dalam pekerjaannya, tenaga pengajar akan memberikan dampak pada kualitas dari jasa pendidikan yang diberikan. Penelitian mengenai OCB pada guru di lembaga pendidikan publik dan swasta pun dilakukan oleh Garg dan Rastogi (2006), yang menyimpulkan bahwa dengan melakukan hal-hal lebih dari sekedar deskripsi pekerjaan mereka, guru akan menghasilkan berbagai standar baru untuk dunia pendidikan (dikutip oleh Shaheen, Gupta & Kumar, 2016). Guru pun sudah menjadi lebih dari sekedar tenaga pendidik, namun juga menjadi pihak pendukung untuk kemajuan siswa secara menyeluruh, menjadi fasilitator dan pendamping orangtua dalam pendidikan anak mereka (Bangotra, 2016; dikutip oleh Shaheen, Gupta & Kumar, 2016). Prinsip ini pun tidak lepas dari pekerja-pekerja dalam bidang lain di industri pendidikan. Riset yang dilakukan oleh Dinka (2018) berhasil membuktikan bahwa dengan memiliki OCB, performa dari lembaga pendidikan tinggi secara menyeluruh pun akan dapat meningkat.

Permasalahan komitmen dan OCB yang telah dibahas ini menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan pendekatan yang berbeda untuk meningkatkan komitmen organisasi dan OCB pada generasi milenial. Riset-riset pendahuluan pada dua variabel ini telah seringkali dilakukan namun belum mendapatkan konklusi yang mapan. Khalid (2013) dan penelitian-penelitian lain yang telah disebutkan menunjukkan bahwa milenial pada umumnya memiliki tingkat komitmen lebih rendah jika dibandingkan generasi-generasi sebelumnya. Penelitian dari Gong et al. (2018) pun menyimpulkan bahwa milenial tidak memiliki OCB dalam melakukan pekerjaan mereka. Namun, Parumasur (2016) menyimpulkan bahwa milenial memiliki OCB yang lebih tinggi dibandingkan generasi X dan *baby boomer*. Dinka (2018) juga menyatakan bahwa berbagai riset pada OCB perlu dilakukan pada kultur yang berbeda. Dari sisi lain, Shaw et al. (1998) yang dikutip oleh Khalid (2013) menyatakan bahwa berbagai studi tentang ketahanan bekerja jarang menggunakan OCB sebagai variabel dalam sebuah penelitian.

Mengacu pada seluruh pemaparan di atas, maka penelitian ini dibuat untuk melakukan pembuktian akan ada atau tidaknya pengaruh dari faktor-faktor tersebut kepada komitmen kerja dan OCB khususnya pada generasi milenial. Meskipun terdapat cukup banyak bukti bahwa berbagai hal ini memiliki relasi saling mempengaruhi, namun hal ini belum terbukti pada konteks penelitian ini. Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah terdapat persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.
2. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kerja.
3. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).
4. Untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

TINJAUAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Dengan mengacu pada pemahaman yang di atas, maka konsep dan teori dijabarkan sebagai berikut.

Persepsi Dukungan Organisasi

Konsep persepsi dukungan organisasi didasari pada teori mengenai pertukaran sosial/*social exchange theory* yang berpusat pada studi mengenai perilaku dari karyawan, dimana karyawan yang merasa mendapatkan dukungan dan penghargaan oleh organisasi akan memberikan timbal balik berupa hasil kerja sesuai dengan harapan perusahaan (Lavelle, McMahan, & Harris, 2009; Parker, Williams, & Turner, 2006; dikutip oleh Raineri et al., 2016). Labrague et al. (2018) mendefinisikan dukungan organisasi ini sebagai usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk menghargai, memberikan penghargaan dan memperdulikan karyawan. Bentuk nyata dari dukungan organisasi dapat dilihat pada berbagai hal seperti dukungan dari atasan, kesempatan mendapatkan penghargaan lebih dari organisasi, perlakuan yang tidak diskriminatif dan lingkungan kerja yang mendukung perkembangan karyawan. Lebih lanjut, persepsi dukungan organisasi dianggap penting untuk diteliti dikarenakan pada dunia kerja saat ini, hubungan antara organisasi, atasan dan kelompok kerja semakin erat hubungannya dikarenakan karakteristik organisasi modern yang semakin meninggalkan prinsip hierarki (Banks et al. 2014; Chiaburu, Lorinkova, & Van Dyne, 2013; Neff, 2008). Akibatnya, kedekatan komunikasi antar karyawan dalam perusahaan pun dapat terjadi.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja oleh Locke (1976) merupakan emosi positif yang dirasakan sebagai akibat dari pengakuan atas keberhasilan pekerjaan yang dilakukan (Baporikar, 2017). Kepuasan kerja adalah elemen kunci dalam menjelaskan perilaku dalam organisasi dan merupakan elemen yang paling sering diteliti dalam manajemen sumber daya manusia (Culibrk et al. 2018) Kepuasan kerja dapat dinilai baik secara global, yaitu berdasarkan kondisi kerja secara umum atau dalam level individu, yaitu berdasarkan aspek pekerjaan individu ini sendiri, termasuk apresiasi kerja, komunikasi, kondisi kerja, kesempatan promosi jabatan, pengakuan kerja, supervisi dan sebagainya (Spector, 1997; dikutip oleh Baporikar, 2017). Karakteristik tercapainya kepuasan kerja seseorang dapat dilihat berdasarkan kondisi emosional seorang karyawan berdasarkan hasil penilaian kerja, kedekatan afektif terhadap pekerjaan yang diemban dan sikap karyawan terhadap pekerjaannya (Kumari & Pandey, 2011; dikutip oleh Frempong, Agbenyo, Darko, 2018). Kepuasan kerja merupakan hasil evaluasi atas

seluruh aspek pekerjaan seorang karyawan yang pada akhirnya memunculkan sikap dan perasaan atas pekerjaannya (Rivai et al. 2015; Robbins & Judge, 2006; dikutip oleh Mariam, 2019).

Komitmen Kerja

Komitmen kerja oleh Allen dan Meyer (1990), seperti yang dikutip oleh Mirković dan Cizmić (2019) dikonsepsikan sebagai komitmen emosional seorang karyawan terhadap perusahaan tempatnya bekerja, termasuk adanya rasa kewajiban untuk tetap bertahan pada perusahaan ini, dan bahkan keinginan untuk tetap setia karena adanya pertimbangan beban negatif yang perlu dikeluarkan oleh karyawan jika meninggalkan perusahaan saat ini. Definisi Mowday, Porter, & Steers (1982), dikutip oleh Sudarmo dan Wibowo (2018) akan komitmen kerja adalah keinginan oleh karyawan untuk setiap menjadi karyawan dalam organisasi didasarkan pada rasa percaya dan penerimaan nilai-nilai serta tujuan dari perusahaan ini. Bahkan, seorang yang memiliki komitmen organisasi akan dengan semampunya berusaha semaksimal mungkin agar kepentingan organisasi dapat terpenuhi. Nosratabadi, Khedry, dan Bahrami (2019) menyatakan bahwa ciri khas dari adanya komitmen organisasi adalah perilaku karyawan yang setia pada sebuah organisasi dikarenakan persetujuannya terhadap nilai dan tujuan organisasi, sehingga keinginan untuk membantu tercapainya berbagai tujuan organisasi dilaksanakan tanpa adanya paksaan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Penelitian akan OCB telah dilakukan sejak tahun 1970an, dengan definisi konseptual sebagai sebuah perilaku individu yang melakukan hal-hal lebih di luar dari isi kontrak kerjanya untuk organisasi tanpa tergantung pada sistem penghargaan resmi oleh perusahaan, sehingga pada akhirnya dapat membuat sebuah organisasi menjadi lebih efektif dalam menjalankan usahanya (Organ 1988; Lvancevich et al., 2006; kutipan oleh Saxena, Tomar dan Tomar, 2019). Bahkan secara lebih ekstrim, karyawan yang melakukan pekerjaan di luar pekerjaan yang seharusnya ia lakukan tanpa mengharapkan imbalan dari organisasi dinilai memiliki OCB (Suryani, Gama, & Parwita, 2019). Definisi lain dari (Suresh & Venkatamal, 2010; dikutip oleh Nisa, Widjajani, dan Budiyanto, 2019), menjelaskan OCB sebagai perilaku karyawan yang positif diluar dari ruang lingkup kerjanya, namun tetap dilakukan sehingga dapat meningkatkan efisiensi dari organisasi tempatnya bekerja. Selanjutnya, akibat dari adanya karyawan yang memiliki OCB adalah kemajuan organisasi, sehingga penting bagi organisasi untuk mencari karyawan yang menunjukkan perilaku ini (Titisari, 2014; dalam Nisa, Widjajani, dan Budiyanto, 2019). Selain kemajuan organisasi secara umum, para peneliti juga menyimpulkan bahwa tujuan organisasi dapat dicapai dengan lebih mudah dengan semakin banyaknya karyawan yang memiliki OCB ini. OCB sendiri terdiri dari lima dimensi yaitu hasil rangkuman dari Wahjusaputri (2018) sebagai berikut:

1. *Conscientiousness*: merupakan bukti bahwa individu terorganisir, dapat diandalkan dan memiliki sifat pekerja keras (Lo et al., 2009).
2. *Altruism*: merupakan sikap yang siap membantu karyawan lain dalam menyelesaikan sebuah masalah (Smith, Organ dan Near, 1983).
3. *Courtesy*: merupakan sikap yang berusaha mencegah masalah yang terjadi dan melakukan berbagai upaya untuk mencegah semakin memburuknya akibat dari masalah ini di masa depan (May Chiun Lo et al., 2009).
4. *Sportmanship*: merupakan sikap toleransi terhadap berbagai gangguan yang pasti terjadi sebagai akibat dari kegiatan organisasi (Organ, 1988).

5. Civic virtue: merupakan sikap berpartisipasi dalam politik perusahaan dan memberikan dukungan terhadap fungsi administrasi perusahaan (Deluga, 1998).

Hubungan antar Variabel Hipotesis Penelitian

Hubungan antar variabel melalui kajian pustaka di atas diperlukan untuk membangun hipotesis. Hipotesis didefinisikan sebagai sebuah pernyataan berdasarkan parameter yang akan diuji oleh peneliti berdasarkan hasil sampling dari populasi yang telah ditentukan (Sarstedt & Mooi, 2019). Dalam penelitian ini, terdapat empat hipotesis yang dengan berbagai penelitian sebelumnya untuk mendukung pembentukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasan, Noreen, dan Hafeez (2018) menyatakan bahwa ketika terjadi hubungan yang saling mendukung antar pihak, maka akan menghasilkan hasil positif seperti peningkatan kepuasan kerja, mengurangi *turnover* karyawan, bahkan meningkatkan kepercayaan antar pihak-pihak bersangkutan. Penelitian oleh Allen et al. (2003) menghasilkan kesimpulan bahwa rendahnya keinginan meninggalkan perusahaan oleh karyawan adalah hasil dari tingginya tingkat persepsi akan dukungan organisasi (Hasan, Noreen, dan Hafeez, 2018). Hasil penelitian dari para peneliti ini pun membuktikan bahwa persepsi dukungan organisasi memberikan pengaruh kepada kepuasan kerja dikarenakan adanya persepsi ini akan membuat karyawan menganggap bahwa lingkungan dan rekan kerja mereka bisa dipercaya, hingga pada akhirnya memunculkan kepuasan akan kondisi kerja saat ini. Pires (2018) juga memperoleh hasil penelitian bahwa persepsi dukungan organisasi yang terlihat dari bantuan yang diberikan oleh rekan kerja dan oleh atasan berdampak positif pada kepuasan akan lingkungan kerja. Hasil dari peneliti ini pun didukung oleh Rhoades & Eisenberger, 2002; Eisenberger et al. 2001; Souza-Poza, Souza-Poza, 2000; Lambert et al. 2016; dikutip oleh Pires, 2018).

H2: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kerja.

Dengan adanya kepuasan kerja, seorang karyawan dapat merasa perusahaan tempatnya bekerja akan mampu memenuhi kebutuhannya, sehingga komitmen dan loyalitas pun akan terbentuk (Frempong, Agbenyo, Darko, 2018). Culibrk et al. (2018) menyatakan kepuasan kerja adalah akibat dari karakteristik pekerjaan dan prosedur kerja yang pada akhirnya dapat memengaruhi komitmen akan organisasi dari karyawan ini. Penelitian para peneliti pun menyimpulkan terdapat pengaruh yang moderat antara variabel kepuasan kerja dengan komitmen kerja. Sama halnya dengan penelitian oleh Frempong, Agbenyo, Darko (2018) yang menyimpulkan kepuasan kerja akan memberikan dampak pada loyalitas dan komitmen kerja khususnya pada industri *manufacture* dan pertambangan. Azhar (2019) membuat kesimpulan berdasarkan studi oleh Dewi dan Suwandana (2019) bahwa kepuasan kerja akan memberikan pengaruh terhadap komitmen dikarenakan faktor-faktor seperti beban kerja, promosi, gaji, hubungan baik dengan rekan kerja dianggap penting oleh para karyawan. Dengan level signifikansi 0.00 pun, hasil dari Azhar (2019) membuktikan hal yang sama.

H3: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Kepuasan kerja dapat memengaruhi OCB telah terbukti dari berbagai penelitian sebelumnya. Penelitian oleh Sudarmo dan Wibowo (2018) menyatakan pengaruh ini jelas terlihat pada perusahaan

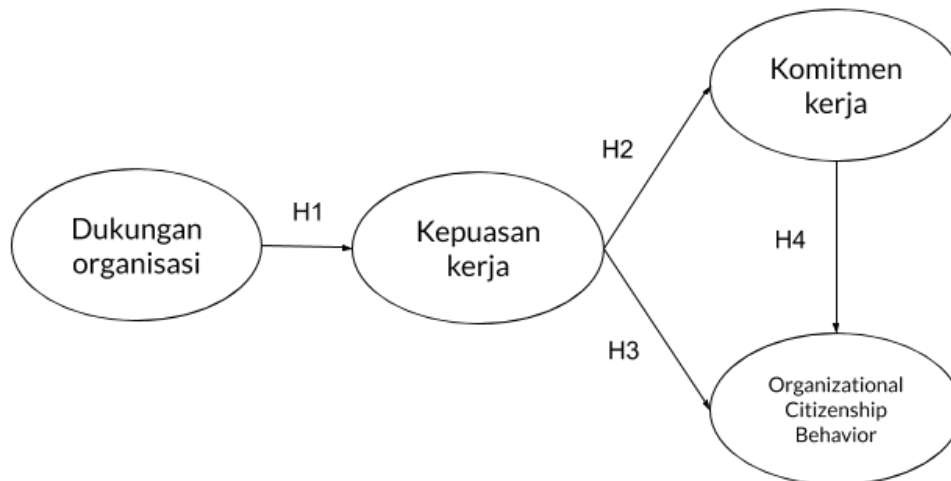
milik negara yang mereka teliti. Dengan kepuasan kerja yang tinggi, maka akan timbul sikap positif dalam pekerjaan yang perlu dilakukan, demikian pula sebaliknya, sehingga perasaan sebagai bagian dari organisasi pun tercipta. Konsekuensinya adalah terciptanya OCB yang dapat dirasakan langsung oleh organisasi. Hasil studi Saxena, Tomar dan Tomar (2019) berhasil menerima hipotesis mereka sendiri yaitu terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja dengan OCB. Kesimpulan ini pun didukung oleh Habib Alias et. al (2011) yang digunakan sebagai pembandingan penelitian oleh para peneliti ini. Nisa, Widjajani dan Budiyanto (2019) menunjukkan hasil penelitian mereka bahwa kepuasan kerja dapat meningkatkan OCB. Hal ini juga didukung oleh penelitian dari Prasetio, Yuniarsih, dan Ahman (2017) yang meneliti para karyawan.

H4: Terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Komitmen kerja yang rendah terbukti dapat melemahkan OCB dalam suatu organisasi (Pooja, Clercq, Belausteguigoitia, 2016). Model penelitian para peneliti ini menunjukkan pengaruh langsung komitmen kerja terhadap OCB lebih tinggi dibandingkan dengan efek mediasi komitmen kerja atas kelebihan beban kerja dan konflik interpersonal. Nosratabadi, Khedry, Bahrami (2019) dalam penelitian mereka membuktikan kebenaran hipotesis ini ditambah dengan kesimpulan bahwa semakin tinggi level komitmen karyawan, maka OCB akan terus mengalami peningkatan secara berkala, sehingga efektifitas dan efisiensi aktivitas organisasi pun dapat dicapai. Mirković dan Cizmić (2019) secara lebih terperinci membuktikan bahwa komitmen kerja dapat meningkatkan OCB dalam berbagai skenario. Yang pertama adalah komitmen afektif dapat meningkatkan *organizational citizenship*, sedangkan komitmen normatif akan meningkatkan *interpersonal citizenship* dikarenakan adanya perasaan kewajiban bahwa sudah seharusnya sebagai karyawan mereka melakukan hal-hal di luar kewajiban utama mereka. Salah satu hipotesis dari Azhar (2019) pun membuktikan kebenaran pengaruh dua variabel ini. Adanya komitmen akan pekerjaan dalam sebuah organisasi akan meningkatkan rasa ikhlas untuk berusaha semaksimal mungkin, salah satunya dalam membantu rekan kerja dengan tidak mengharapkan adanya imbalan dari organisasi.

Kerangka Penelitian

Berdasarkan seluruh pemaparan di atas, maka berikut konstruk penelitian ini.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Sumber: olahan peneliti

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan pada karyawan generasi milenial di industri pendidikan, baik pendidikan formal maupun informal di Jakarta. Pengambilan data dilakukan secara *offline* dan *online* menggunakan kuesioner dan *google form*. Mengenai waktu penyebaran kuesioner, dilakukan selama bulan Oktober 2019.

Ukuran populasi penelitian ini tidak diketahui, namun target populasi adalah karyawan yang bekerja di daerah Jakarta dan kota-kota satelitnya. Desain sampling sendiri menggunakan *single stage sampling* dengan tipe *non probability, purposive sampling*, yaitu sampling yang dilakukan mengacu pada kriteria-kriteria yang telah ditentukan sebelumnya oleh peneliti (Suliyanto, 2018). Secara spesifik *purposive sampling* yang digunakan adalah dengan kriteria sebagai berikut:

1. Generasi milenial, mereka yang lahir pada tahun 1983-1998 (berusia 21-36 tahun pada tahun 2019).
2. Bekerja di salah satu dari kota-kota berikut: Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi.
3. Bekerja di industri pendidikan, baik formal maupun informal, seluruh tingkat pendidikan (dimulai dari pendidikan dasar hingga pendidikan tinggi).
4. Dapat merupakan tenaga pengajar atau karyawan manajerial atau operasional.

Ukuran sampel ditentukan dengan menggunakan rumus Smith (1983) untuk populasi tidak diketahui dengan rumus sebagai berikut (Suliyanto, 2018). Perhitungan yang dilakukan adalah dengan menggunakan standar deviasi sebesar R (range nilai data terbesar dikurangi nilai terkecil), tingkat keyakinan sebesar 95% dan estimasi error sebesar kurang dari 0,05. Dengan demikian, maka hasil perhitungan sampel adalah 96,04 dan dibulatkan sehingga didapatkan 100 responden.

Pengumpulan data yang dilakukan pada penelitian ini adalah menggunakan instrumen berupa kuesioner, yaitu cara mengumpulkan data yang dilakukan dengan membagikan pertanyaan kepada responden untuk kemudian diberikan respons (Suliyanto, 2018). Dalam kuesioner, skala pengukuran

digunakan sebagai bukti dari respons yang diberikan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert 1 hingga 5.

Analisis penelitian ini menggunakan statistik deskriptif serta statistik inferensial. Statistik deskriptif digunakan untuk mendeskripsikan data misalnya dengan mencari tahu nilai rata-rata atau persentase jawaban responden (Daniels & Minot, 2019). Sedangkan statistik inferensial adalah jenis perhitungan statistik yang menarik akan melakukan pengujian untuk dapat kesimpulan pada populasi berdasarkan sampel yang diteliti (Daniels & Minot, 2019). Dua jenis statistik ini dihitung dengan menggunakan software SmartPLS pada penelitian ini.

Dengan penggunaan software SmartPLS, maka validitas yang perlu dievaluasi adalah menggunakan bentuk validitas konvergen (*convergent validity*) serta validitas diskriminan (*discriminant validity*). Menurut Hair et al. (2017), *convergent validity* adalah pengukuran sejauh mana indikator berkorelasi dengan konstruk atau variabel laten yang hendak diukur. Dalam pengukuran validitas konvergen di software ini, digunakan prinsip evaluasi terhadap outer loading dari indikator, dengan nilai harus melebihi 0.708 atau setidaknya 0.70. Namun jika hasil outer loading ini ada di antara 0.40 hingga 0.70, peneliti perlu melihat apakah jika indikator tidak digunakan akan meningkatkan *composite reliability*. Jika demikian, maka indikator dapat dieliminasi dari penelitian. Namun untuk hasil di bawah 0.40, maka indikator perlu dieliminasi. Pengukuran validitas konvergen ini juga perlu melihat *Average Variance Extracted (AVE)*, yang menjelaskan komunalitas dari konstruk. Nilai AVE harus melebihi 0.50 yang artinya secara rata-rata, konstruk yang digunakan dapat menjelaskan lebih dari setengah variasi dari seluruh indikator yang digunakan. Uji validitas menggunakan *discriminant validity* yang berarti mengevaluasi sejauh mana konstruk yang digunakan berbeda dengan konstruk lainnya/mengevaluasi keunikan konstruk (Hair et al., 2017). Uji validitas ini menggunakan Fornell-Larcker criterion yang bertujuan membandingkan akar kuadrat dari AVE dari nilai AVE pada konstruk yang digunakan harus menghasilkan nilai yang melebihi AVE itu sendiri.

Untuk reliabilitas pada software SmartPLS, pengujian yang dilakukan adalah menggunakan *composite reliability* (Hair et al., 2017). Aturan pengujian ini adalah semakin nilai reliabilitas mendekati angka 1, maka akan semakin baik untuk penelitian. Nilai reliabilitas dianggap baik jika memiliki nilai 0.7-0.9, namun hasil pengujian indikator dengan nilai 0.6-0.7 masih dapat digunakan.

Uji koefisien determinasi atau R^2 dilakukan untuk menguji bagaimana kemampuan sebuah model menjelaskan variasi variabel terikatnya atau variabel independen terhadap variabel dependennya (Ghozali, 2011). Apabila nilai koefisien determinasi ada pada antara nol dan satu, dan makin mendekati angka satu, memiliki arti variabel independen mempunyai pengaruh yang semakin besar terhadap variabel dependen, demikian pula sebaliknya.

Selanjutnya yang dilakukan adalah uji probabilitas yaitu pengujian terhadap hipotesis secara parsial yang terdiri dari uji nilai t dan uji nilai probabilitas atau p value (Sarwono, 2018). Untuk uji nilai t, dilakukan melalui membandingkan nilai t hitung dengan t tabel. Selanjutnya untuk nilai p value, dilakukan dengan nilai p value hasil penelitian dibandingkan dengan nilai alpha (α). Jika hasil p value $< \alpha$ maka hipotesis alternatif diterima demikian pula sebaliknya.

Penelitian ini menguji hipotesis diterima ataupun ditolak dengan menggunakan nilai koefisien jalur. Menurut Sugiyono (2016), nilai koefisien jalur yang sama dengan nilai nol akan membuat hipotesis alternatif ditolak. Sebaliknya, jika nilai yang dihasilkan tidak sama dengan nol, maka hipotesis dapat diterima.

HASIL DAN DISKUSI

Statistik Deskriptif

Hasil pengumpulan data pada sampel penelitian ini menghasilkan deskripsi dari responden sebagai berikut:

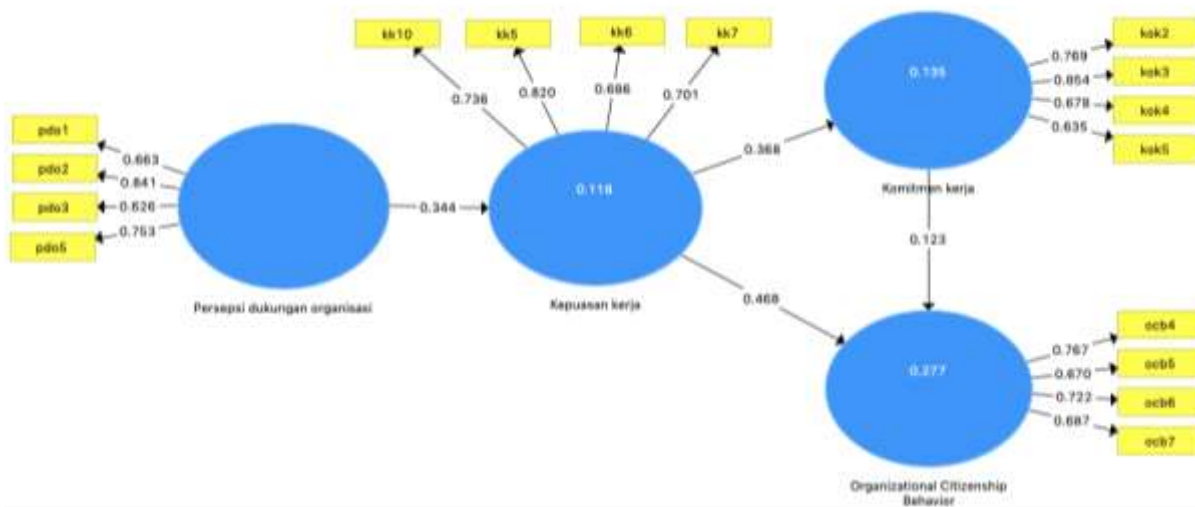
Tabel 1. Statistik Deskriptif Hasil Penelitian

Pengelompokan		Hasil (n=100)
Jenis Kelamin	Pria	43%
	Wanita	57%
Usia	21-24	23%
	25-31	47%
	32-39	30%
Lokasi tempat kerja	Jakarta	75%
	Bogor	2%
	Depok	2%
	Tangerang	19%
	Bekasi	2%
Lama kerja di perusahaan saat ini	1-3 tahun	43%
	4-6 tahun	36%
	7-10 tahun	14%
	>10 tahun	7%

Sumber: Hasil olahan peneliti

Pengujian Outer Model

Pengujian *outer model* menggunakan uji validitas konvergen, Average Variance Extracted (AVE), discriminant validity, dan reliabilitas. Hasil Uji Validitas Konvergen penelitian ini sebagai berikut menunjukkan *outer loading* sebagai berikut:



Gambar 2. Model Hasil Uji Validitas Konvergen

Sumber: Hasil olahan peneliti

Dari hasil tersebut, nilai *outer loading* minimum yang digunakan adalah 0.5. Berdasarkan hal ini, maka butir-butir pernyataan variabel persepsi dukungan organisasi sebanyak 4, lalu kepuasan kerja sebanyak 4, komitmen sebanyak 4 dan OCB sebanyak 4 butir pernyataan. Dalam bentuk tabel, nilai *outer loading* adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Hasil Pengukuran Nilai Outer Loading

Butir Pernyataan	Persepsi dukungan organisasi	Kepuasan kerja	Komitmen kerja	OCB
pdo1	0,663			
pdo2	0,841			
pdo3	0,626			
pdo5	0,753			
kk5		0,820		
kk6		0,686		
kk7		0,701		
kk10		0,736		
kok2			0,769	
kok3			0,854	

kok4			0,678	
kok5			0,635	
ocb4				0,767
ocb5				0,670
ocb6				0,722
ocb7				0,687

Sumber: Hasil olahan peneliti

Dari tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hasil dari butir-butir pernyataan tersebut dapat digunakan untuk mengukur setiap variabel dalam penelitian ini. Selanjutnya pengukuran AVE mendapatkan hasil berikut ini.

Tabel 3. Hasil Pengukuran AVE

Konstruk/Variabel Laten	Nilai AVE	Hasil Validitas
Persepsi dukungan organisasi (pdo)	0,526	Valid
Kepuasan kerja (kk)	0,544	Valid
Komitmen kerja (kok)	0,546	Valid
Organizational Citizenship Behavior (ocb)	0,508	Valid

Sumber: Hasil olahan peneliti

Hasil dari tabel di atas memperlihatkan bahwa seluruh konstruk memiliki nilai AVE lebih tinggi dari 0.50, sehingga seluruh data dapat dinyatakan valid. Melanjutkan pengukuran validitas, dilakukan dengan melihat *discriminant validity*, dengan hasil dimana nilai kuadrat AVE harus melebihi korelasi dengan konstruk lainnya. Dengan mengacu pada hasil di bawah ini, ditemukan bahwa nilai seluruh variabel dapat dinyatakan valid.

Tabel 4. Hasil Pengukuran Discriminant Validity

	Kepuasan kerja (kk)	Komitmen kerja (kok)	Organization al Citizenship Behavior (ocb)	Persepsi dukungan organisasi (pdo)
Kepuasan kerja	0.737			

(kk)				
Komitmen kerja (kok)	0.368	0.739		
Organizational Citizenship Behavior (ocb)	0.514	0.295	0.713	
Persepsi dukungan organisasi (pdo)	0.107	0.357	0.344	0.726

Sumber: Hasil olahan peneliti

Pengukuran reliabilitas penelitian ini mengacu pada *composite reliability*, dimana nilai reliabilitas yang dianggap baik adalah yang memiliki nilai 0,7-0,9 dan nilai 0,6-0,7 masih dianggap dapat diterima (Hair et al., 2017). Hasil pengukuran reliabilitas pada penelitian ini tergambar pada tabel di bawah ini:

Tabel 5. Hasil Pengukuran Composite Reliability

Konstruk/Variabel Laten	Composite Reliability	Hasil Reliabilitas
Persepsi dukungan organisasi (pdo)	0,710	Baik
Kepuasan kerja (kk)	0,720	Baik
Komitmen kerja (kok)	0,753	Baik
Organizational Citizenship Behavior (ocb)	0,677	Dapat diterima

Sumber: Hasil olahan peneliti

Mengacu pada rujukan di atas, maka hasil pengukuran *composite reliability* pada penelitian ini membuktikan semua konstruk layak digunakan.

Pengujian Inner Model

Pengujian inner model dilakukan dengan melakukan pengukuran terhadap multikolinearitas, koefisien determinasi, dan uji hipotesis. Uji multikolinearitas penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

Tabel 6. Hasil Pengukuran Multikolinearitas

	Persepsi dukungan organisasi	Kepuasan Kerja	Komitmen Kerja	OCB
Persepsi dukungan organisasi		1.000		
Kepuasan kerja			1.000	1,156
Komitmen kerja				1,156
OCB				

Sumber: Hasil olahan peneliti

Berdasarkan pemaparan diatas, terbukti tidak ditemukan adanya masalah multikolinearitas dikarenakan tidak adanya nilai melebihi nilai 5.

Hasil uji koefisien determinasi atau R^2 penelitian ini ditunjukkan sebagai berikut.

Tabel 7. Hasil Pengukuran Koefisien Determinasi

Konstruk/Variabel Laten Dependen	R-Squared (R^2)
Kepuasan kerja	0,118
Komitmen kerja	0,135
Organizational Citizenship Behavior	0,277

Sumber: Hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel tersebut, maka dapat diartikan bahwa kepuasan kerja dijelaskan oleh konstruk persepsi dukungan organisasi sebesar 11,8% sedangkan sisanya dijelaskan oleh konstruk lain yang belum diketahui. Berikutnya, komitmen kerja dijelaskan sebesar 13,5% oleh kepuasan kerja dengan sisanya oleh konstruk lain yang belum diketahui. Sementara itu, OCB dijelaskan sebesar 27,7% oleh kepuasan kerja dan komitmen kerja, dengan sisanya sebesar 72,3% akan dapat dijelaskan oleh berbagai variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Pengujian menggunakan nilai koefisien jalur pada penelitian ini akan melihat apakah hipotesis yang telah dibuat peneliti didukung atau ditolak. Hasil pengujian hipotesis penelitian ini sebagai berikut.

Tabel 8. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur	T Statistics	P Values	Nilai Koefisien Jalur	Keputusan
H1: Terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.	Persepsi dukungan organisasi → kepuasan kerja	4.769	0.000	0,344	Didukung
H2: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kerja.	Kepuasan kerja → komitmen kerja	5.952	0.000	0,368	Didukung
H3: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).	Kepuasan kerja → OCB	0.958	0.000	0,468	Didukung
H4: Terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).	Komitmen kerja → OCB	4.036	0.338	0,123	Ditolak

Sumber: Hasil olahan peneliti

Berdasarkan tabel di atas, dapat disimpulkan bahwa hampir seluruh hipotesis penelitian terbukti kebenarannya terkecuali pada hipotesis 4 dikarenakan nilai t statistics sebesar 4.036 atau lebih besar dari T value 1.96 namun dengan p values sebesar 0.338 yang artinya lebih besar dari 0.000.

Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, maka pembahasan hasil penelitian ini sebagai berikut.

H1: Terdapat pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kepuasan kerja.

Hasil penelitian memberikan dukungan terhadap kebenaran hipotesis ini dengan nilai sebesar 0,344. Dukungan terhadap hipotesis pertama ini sesuai dengan penelitian oleh Hasan, Noreen, dan Hafeez

(2018), Labrague et al. (2018), Pires (2018), dan Raineri et al. (2016) yang menyatakan bahwa persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan hal ini, terlihat bahwa generasi milenial akan menganggap bahwa kepuasan kerja mereka dapat ditentukan oleh persepsi dukungan organisasi, yang berarti manajemen organisasi pendidikan perlu menunjukkan adanya indikator-indikator ini dalam praktik keseharian kepada karyawan generasi ini.

H2: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen kerja.

Hipotesis ini mendapat dukungan dari hasil pengujian terhadap hipotesis pada penelitian ini dengan nilai sebesar 0,368. Selain dari penelitian ini, dukungan antar pengaruh dua variabel ini juga didukung oleh hasil penelitian dari Azhar (2019), Čulibrk, J. et al. (2018), dan Frempong Agbenyo dan Darko (2018). Dengan demikian, semakin kuat hasil dari pengaruh dua konstruk ini. Hasil ini juga berarti bahwa kepuasan kerja yang dirasakan oleh generasi milenial akan membuat generasi ini lebih memiliki rasa untuk mau bertahan, setiap pada perusahaan. Mereka bahkan akan merasa bahwa meninggalkan perusahaan dapat dirasakan sebagai hal yang kurang baik untuk dilakukan.

H3: Terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa hipotesis ini benar adanya. Penelitian dari Azhar (2019), Nisa, Widjajani, dan Budiyanto (2019), Prasetyo, Yuniarsih dan Ahman (2017), dan Sazena, Tomar, Tomar (2019) juga terlebih dahulu membuktikan hal yang sama. Pengaruh kepuasan kerja pada OCB menunjukkan bahwa keinginan untuk melakukan pekerjaan secara lebih tanpa adanya kebutuhan untuk mendapatkan penghargaan yang lebih dapat tercipta bila ada rasa terpenuhinya kebutuhan pengakuan atas keberhasilan kerja.

H4: Terdapat pengaruh komitmen kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Berdasarkan hasil yang tergambarkan pada penelitian ini, hipotesis ini pun ditolak. Mengacu pada penelitian oleh Khaleh dan Naji (2016), ditemukan bahwa komitmen kerja tidak berpengaruh pada OCB, khususnya pada komitmen afektif dan *continuance*. Hasil penelitian ini juga dapat diartikan bahwa dengan jika dihadapkan pada komitmen yang bersifat emosional dan berkelanjutan, maka OCB pun tidak terbentuk. Sesuai dengan penjelasan mengenai karakteristik generasi milenial yang memiliki loyalitas yang rendah pada perusahaan, tidaklah mengherankan hal ini terbukti pada penelitian ini. Dari butir pernyataan dalam kuesioner pun, terlihat bahwa responden tidak menunjukkan persetujuan yang tinggi pada indikator-indikator komitmen kerja. Hasil rata-rata untuk butir pernyataan komitmen kerja menunjukkan: (1) Saya merasa masalah perusahaan adalah masalah saya juga: 3,48, (2) Sangat sulit untuk saya meninggalkan perusahaan saat ini meskipun saya dapat melakukannya: 3,59, (3) Saya tidak ingin meninggalkan perusahaan ini karena pengorbanan besar yang harus saya lakukan jika saya memutuskan demikian: 3,58, dan (4) Saya tidak ingin meninggalkan perusahaan saat ini meskipun keputusan tersebut akan menguntungkan saya: 3,55. Dibandingkan dengan indikator-indikator dalam variabel lainnya, hasil rata-rata jawaban responden memiliki nilai paling rendah. Lebih lanjut, dijelaskan oleh Khaleh dan Naji (2016), dalam penelitian oleh Poorsoltani and Amirji (2011), jika guru memiliki tingkat komitmen kerja yang tinggi, maka akan semakin tinggi pula OCB yang dimiliki. Juga menurut penelitian dari Gong et al. (2017), milenial pada umumnya lebih tidak tertarik pada OCB dibandingkan dengan generasi lainnya, dengan

asumsi bahwa hal ini terjadi karena adanya karakteristik *entitlement* atau merasa berhak untuk mendapatkan hal-hal baik tanpa perlu melakukan tindakan lebih.

SIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengolahan data pada penelitian ini, kesimpulan penelitian adalah demikian:

1. Persepsi dukungan organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pada karyawan generasi milenial di industri pendidikan di Jabodetabek.
2. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap komitmen kerja pada karyawan generasi milenial di industri pendidikan di Jabodetabek.
3. Kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan generasi milenial di industri pendidikan di Jabodetabek.
4. Komitmen kerja tidak berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada karyawan generasi milenial di industri pendidikan di Jabodetabek.

Saran

Dalam praktek manajerial di industri pendidikan, khususnya manajemen sumber daya manusia, diperlukan langkah-langkah inovatif dan strategis yang dibuat khusus untuk karyawan generasi milenial. Langkah-langkah ini perlu dikhususkan pada penciptaan persepsi akan dukungan organisasi, kepuasan kerja, komitmen kerja dan OCB. Tiga faktor ini terbukti dapat mempengaruhi satu dengan lainnya, sehingga kepentingannya pun menjadi ada. Untuk persepsi dukungan organisasi, dapat dilakukan misalnya dengan membuat berbagai upaya yang menunjukkan penghargaan akan hasil kerja karyawan generasi milenial, atau dengan memperdulikan aspirasi mereka. Untuk kepuasan kerja, organisasi dapat lebih mendengarkan dan mempertimbangkan opini yang dimiliki oleh karyawan generasi ini dan juga terus mengomunikasikan ekspektasi yang diharapkan organisasi pada karyawan. Sedangkan untuk komitmen kerja, diperlukan adanya kesempatan untuk generasi milenial dapat berpartisipasi lebih aktif saat organisasi sedang menghadapi masalah, terutama agar semakin tinggi rasa pengorbanan yang harus dilakukan jika karyawan memutuskan untuk keluar dari organisasi. Terakhir untuk OCB, intensitas OCB karyawan generasi milenial masih dapat ditingkatkan dengan memberikan pekerjaan yang lebih menantang secara pribadi untuk setiap karyawan. Selain itu juga dapat dengan memberikan kesempatan generasi milenial menjadi mentor untuk karyawan baru dalam organisasi. Sementara itu, bagi penelitian selanjutnya, diperlukan eksplorasi lebih lanjut terhadap variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi OCB selain komitmen kerja. OCB dengan berbagai akibat positifnya perlu diteliti secara lebih luas dan mendalam khususnya untuk generasi milenial di Indonesia, termasuk pada berbagai industri vital termasuk pendidikan dan kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Akin, M. A. (2019). Analysis of Teachers Commitment , Responsibility and Inner Peace Connection. *International Online Journal of Educational Sciences*, 11(4), 64–82.

- Altun, M. (2017). The Effects of Teacher Commitment on Student Achievement. *International Journal of Social Sciences and Educational Studies*, 3(3), 51–54. <https://doi.org/10.23918/ijsses.v3i3p51>
- Azhar. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator Effect of perceptions of organizational support and job satisfaction towards organizational. *Akuntabel*, 16(1), 36–46.
- Baporikar, N. (2017). Organization Communiqué Effect on Job Satisfaction and Commitment in Namibia. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology*, 8(4), 19–41. <https://doi.org/10.4018/ijssmet.2017100102>
- Buzza, J. S. (2017). Are You Living to Work or Working to Live? What Millennials Want in the Workplace. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 5(2), 15–20. <https://doi.org/10.15640/jhrmls.v5n2a3>
- Ćulibrk, J., Delić, M., Mitrović, S., & Ćulibrk, D. (2018). Job satisfaction, organizational commitment and job involvement: The mediating role of job involvement. *Frontiers in Psychology*, 9(FEB), 1–12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00132>
- Daniels, L., & Minot, N. (2019). *An Introduction to Statistics and Data Analysis Using Stata*. Thousand Oaks: Sage Publications, Inc.
- Dinka, D. D. (2018). Organizational Citizenship Behaviour and Employees' Performance Assessment: The Case of Dire Dawa University. *American Journal of Theoretical and Applied Business*, 4(1), 15. <https://doi.org/10.11648/j.ajtab.20180401.13>
- Frempong, L. N., Agbenyo, W., & Darko, P. A. (2018). The Impact of Job Satisfaction on Employees' Loyalty and Commitment : A Comparative Study Among Some Selected Sectors in Ghana, 10(12), 95–105.
- Gerard, N. (2019). Millennial managers: exploring the next generation of talent. *Leadership in Health Services*, 32(3), 364–386. <https://doi.org/10.1108/LHS-01-2018-0004>
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2018). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774–788. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2016-0121>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. *International Journal of Research & Method in Education*. <https://doi.org/10.1080/1743727x.2015.1005806>
- Hasan, A., Noreen, S., & Hafeez, M. (2018). The Relationship among Perceived Organizational Support, Trust, Job Satisfaction and Turnover Intention: A Study of Banking Sector in Pakistan. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(4), 227. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i4.13686>
- IDN Research Institute. (2019). *Indonesia Millennial Report*. IDN Research Institute (Vol. 01).
- Khaleh, L. A. B. C., & Najji, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5, 173–179.
- Khalid, D. S. A., Nor, M. N. M., Ismail, D. M., & Razali, M. F. M. (2013). Organizational Citizenship and Generation Y Turnover Intention. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(4), 132–141. <https://doi.org/10.6007/ijarems/v2-i4/104>
- Labrague, L. J., McEnroe Petite, D. M., Leocadio, M. C., Van Bogaert, P., & Tsaras, K. (2018). Perceptions of organizational support and its impact on nurses' job outcomes. *Nursing Forum*, 53(3), 339–347. <https://doi.org/10.1111/nuf.12260>
- Mirkovic, B., & Cizmic, S. (2019). Relation between organizational commitment , job satisfaction, and organizational citizenship behavior of employees. *International Thematic Proceedia*, (April).

- Mishra, S., Yavagal, A., & Bagwe, P. (2018). ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR : MILLENNIAL ' S PERSPECTIVE Received : 03 Apr 2018 ABSTRACT Accepted : 09 Apr 2018, 6(4), 35–44.
- Nisa, K., Widjajani, S., & Budiyanto. (2019). Work Satisfaction Mediation on the Effects of Organizational Support towards Organizational Citizenship Behavior. *Manajemen Bisnis*, 9(1), 23–33.
- Nosratabadi, S., Khedry, H., & Bahrami, P. (2015). A Survey on the Relationship of Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior, 3(5), 58–66.
- Osman, O. H., Sarip, A., & Mohd Arif, L. S. (2017). What Role Does Continuance Commitment Play In The Relationship Between Affective Commitment And Organizational Citizenship Behaviour? Case Study Somali Telecommunication Industry Players. *Sains Humanika*, 9(1–3), 7–12. <https://doi.org/10.11113/sh.v9n1-3.1133>
- Parumasur, S. B., & Govender, P. (2016). Organizational Citizenship Behaviour: Do Generational and Biographical Differences Exist? *Corporate Ownership and Control*, 14(1), 620–629. <https://doi.org/10.22495/cocv14i1c4art8>
- Pires, M. L. (2018). Working conditions and organizational support influence on satisfaction and performance. *European Journal of Applied Business Management*, (November), 162–186.
- Raineri, N., Mejía-Morelos, J. H., Francoeur, V., & Paillé, P. (2016). Employee eco-initiatives and the workplace social exchange network. *European Management Journal*, 34(1), 47–58. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2015.10.006>
- Sarstedt, M., & Mooi, E. (2019). *A Concise Guide to Market Research. Journal of Chemical Information and Modeling* (Vol. 53). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56707-4>
- Sarwono, J. (2018). *Statistik untuk Riset Skripsi*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Saxena, S., Tomar, K., & Tomar, S. (2019). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior. In *10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*. (pp. 87–91). <https://doi.org/10.5220/0007115200870091>
- Shaheen, M., Gupta, R., & Kumar, Y. L. N. (2016). Exploring dimensions of teachers' OCB from stakeholder's perspective: A study in India. *Qualitative Report*, 21(6), 1095–1117.
- Smith, Travis J; Nicholas, T. (2015). Understanding the Millennial Generation. *Journal of Business Diversity*, 15(1), 39–47. Retrieved from <http://eds.a.ebscohost.com/laureatech.idm.oclc.org/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=0a0336d0-b8da-410d-a5b3-7e42fa4cbe86@sessionmgr4004&vid=1&hid=4210>
- Sudarmo, T. I., & Wibowo, U. D. A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Psycho IDEA*, 16(1), 51–58. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2018.v07.i08.p15>
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan Kombinasi (Mixed Methods)*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Suryani, N. N., Gama, I. G., & Parwita, G. B. S. (2019). The Effect of Organizational Compensation and Commitment to Organizational Citizenship Behavior in the Cooperative and Small, Middle Enterprises Department of Bali Province. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 10(01), 21210–21218. <https://doi.org/10.15520/ijcrr.v10i01.643>
- Triwijanarko, R. (2017). Hanya 25% Karyawan Millennials yang Loyal dengan Kantornya. Retrieved from <https://marketeers.com/karyawan-milenial-yang-loyal/>
- Wahyusaputri, S. (2018). A study of job satisfaction as a predictor of organizational citizenship behavior. *Indonesian Journal of Educational Review*, 5(1), 167–173.
- Yogamalar, I., & Samuel, A. A. (2016). Shared values and organizational citizenship behavior of generational cohorts: A review and future directions. *Management (Croatia)*, 21(2), 249–271.

