

Pengaruh Motivasi Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Bakti Timah Medika

Muchtadin

Dosen Universitas YPPI Rembang

Korespondensi penulis: muchtadinmuch12@email.com

Zelvy Emmelya Sundary

Manajer HSE dan QS PT. Bakti Timah Medika

Dosen STIKES Citra Delima Bangka Belitung

Abstract. *Organizational Citizenship Behavior is an important aspect for employees in the health sector. This study aims to determine how much work motivation and job satisfaction have an impact on employee OCB. Multiple regression analysis was used as a method of data analysis and descriptive analysis to find out the general description of the respondents. The findings in this study conclude that work motivation and job satisfaction both simultaneously and partially have a positive impact on OCB. The company is expected to pay attention to the motivation and job satisfaction of its employees so that they work more at work and work beyond the applicable formal rewards.*

Keywords: *job satisfaction, organizational citizenship behavior, work motivation*

Abstrak. *Organizational Citizenship Behavior menjadi salah satu aspek yang penting bagi karyawan di bidang kesehatan. Penelitian ini ditujukan guna mengetahui seberapa besar motivasi kerja dan kepuasan kerja berdampak terhadap OCB karyawan. Analisis regresi berganda digunakan sebagai metode analisa data dan analisis deskriptif guna mengetahui gambaran umum responden. Temuan dalam penelitian ini menyimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja baik secara simultan maupun parsial berdampak positif terhadap OCB. Pihak perusahaan diharapkan memperhatikan motivasi dan kepuasan kerja karyawannya agar mereka lebih sukarela dalam pekerjaannya serta bekerja melebihi penghargaan formal yang berlaku.*

Kata kunci: *kepuasan kerja, motivasi kerja, organizational citizenship behavior*

LATAR BELAKANG

Kesehatan menjadi salah satu faktor penting bagi penduduk di suatu wilayah. Menurut UU RI nomor 36 tahun 2009 bahwa kesehatan ialah keadaan sehat secara fisik, mental, spiritual serta sosial yang memungkinkan individu untuk hidup lebih produktif dalam aspek sosial dan ekonomis. Kesehatan sendiri dapat berdampak pada kegiatan perekonomian (Monroy-Torres dkk, 2021). Kesehatan yang baik tidak hanya berasal dari individu saja namun juga harus ditunjang dari kualitas sumber daya manusia penyedia layanan kesehatan yang ada di suatu wilayah.

Hasil survey dari *Global Healty Security Index* (2021) didapatkan bahwa keamanan dan kemampuan kesehatan Indonesia berada di urutan 45 dari 195 negara peserta survey sedangkan di ASEAN berada di urutan ke 4 dan berada dibawah Thailand, Singapura dan Malaysia. Pentingnya peran sumber daya manusia di bidang kesehatan guna meningkatkan kemampuan kesehatan Indonesia agar dapat meningkat mengungguli negara ASEAN lainnya.

UURI nomor 36 tahun 2009 menyebutkan bahwa sumber daya di bidang kesehatan ialah segala bentuk tenaga, dana, perbekalan kesehatan, ketersediaan farmasi serta fasilitas kesehatan dan teknologi yang dipakai dalam upaya kesehatan yang dilaksanakan oleh pemerintah pusat, pemerintah daerah dan masyarakat. Tenaga dijadikan sebagai sumber daya kesehatan yang berhubungan dengan pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Salah satu aspek yang penting untuk diperhatikan dalam pengelolaan SDM ialah *organizational citizenship behavior*.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau lebih dekat dengan istilah perilaku kewarganegaraan organisasi tentunya menjadi salah satu aspek yang diperlukan dalam pengelolaan SDM kesehatan. Perilaku Kewarganegaraan Organisasi atau OCB ialah perilaku yang sifatnya sukarela atau inisiatif individu, tidak berkaitan dengan sistem penghargaan formal akan tetapi mampu meningkatkan efektivitas organisasi (Ali dkk, 2022). OCB menjadi penting karena dapat meningkatkan kinerja individu dan organisasi (Dharma, 2018; Ocampo dkk, 2018) serta menurunkan niat untuk pindah pekerjaan (Shbail dan Shbail, 2020).

OCB dipengaruhi oleh beberapa faktor, dua di antaranya ialah motivasi kerja dan kepuasan kerja. OCB meningkat ketika motivasi kerja seseorang juga meningkat

(Widarko dan Anwarodin, 2022). OCB meningkat ketika seseorang semakin puas dengan pekerjaan mereka (Purwanto dkk, 2021).

Penelitian ini bertujuan guna mengetahui besarnya dampak motivasi kerja dan kepuasan kerja baik secara parsial maupun simultan terhadap OCB karyawan Bakti Timah Medika. Kajian teori, metode penelitian serta hasil dan pembahasan akan dipaparkan dibagian selanjutnya.

KAJIAN TEORITIS

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB ialah perilaku yang ditampilkan karyawan di luar tanggung jawab formal serta mengacu pada perilaku atas inisiatif sendiri, yang tidak secara langsung atau terbuka diakui oleh sistem penghargaan formal (Tian dkk, 2020). OCB terdiri dari apa yang seseorang lakukan, memberikan pelayanan sukarela untuk tugas tambahan serta kepatuhan akan hukum dan aturan di tempat kerja. (Nugroho dkk, 2020). Berdasarkan kedua definisi yang dipaparkan maka OCB merupakan perilaku karyawan yang sifatnya sukarela serta melebihi dari tanggung jawab yang seharusnya dilakukan oleh pekerja. Penelitian terdahulu terkait OCB menggunakan dimensi seperti *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *civic virtue*, dan *sportsmanship* (Chahar, 2019; Purwanto, 2021).

OCB telah menjangkau jauh dan luas ke dalam domain bisnis dan manajemen, mendukung fakta bahwa kesejahteraan karyawan dan perilaku mereka dapat sangat memengaruhi efektivitas dan kinerja organisasi (Ocampo dkk, 2018). Semakin besar anggota organisasi mengambil bagian dalam membantu rekan kerja mereka dan membimbing karyawan baru, melampaui tingkat kehadiran dan ketepatan waktu yang dapat diterima serta berusaha keras untuk melindungi aset organisasi maka akan mengalami efisiensi operasional yang lebih besar sehingga produktivitas menjadi lebih tinggi dan unggul (Organ, 2018).

Motivasi Kerja

Motivasi diartikan sebagai daya pendorong yang sifatnya mendasar yang mendorong seseorang untuk berperilaku tertentu sesuai dengan dorongan yang ada dalam dirinya (Prayetno dan Ali, 2020). Motivasi merupakan pemberian daya penggerak dengan maksud meningkatkan gairah bekerja pada individu, agar individu mau bekerja efektif

dan terintegrasi dengan daya dan upaya serta mampu mencapai prestasi dan kekuasaan (Hidayah dan Santoso, 2020). Motivasi diartikan sebagai suatu dorongan keinginan sehingga seseorang mau melakukan suatu kegiatan atau tindakan untuk mencapai suatu tujuan (Harahap dan Khair, 2019). Berdasarkan beberapa definisi yang telah dipaparkan maka motivasi kerja dapat diartikan sebagai proses memberikan dorongan keinginan agar pekerja mau bekerja sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan serta mampu mencapai prestasi dalam bekerja.

Salah satu teori terkait motivasi kerja dijelaskan oleh *self-determined theory*. Teori tersebut menjelaskan bahwa motivasi kerja terdiri dari dua aspek yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik merupakan dorongan perilaku yang disebabkan dari kesenangan dan minat pribadi dalam perilaku tersebut sedangkan motivasi ekstrinsik terdiri dari beberapa pengaturan yang bervariasi dalam otonomi relatifnya (Ntoumanis dkk, 2021).

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan perasaan, sikap, persepsi, atau kesenangan atas hasil yang diterima dari pekerjaannya (Sunarta, 2019). Kepuasan kerja bisa didefinisikan sebagai keadaan emosional positif atau menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Kara, 2020). Semakin individu merasa positif terhadap pekerjaannya maka semakin tinggi kepuasan kerja yang dimiliki individu tersebut (Pitasari dan Perdhana, 2018). Kepuasan kerja mewakili emosi positif atau negatif seorang pekerja terhadap posisi pekerjaan mereka (Phuong dan Vinh, 2020). Pada intinya kepuasan kerja bisa diartikan sebagai perasaan menyenangkan yang dialami seorang pekerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Kepuasan kerja dalam bidang kesehatan dipengaruhi oleh beragam faktor seperti resiliensi, kelelahan dalam bekerja, stres, depresi, budaya organisasi, keamanan kerja, dukungan organisasi, (Brown dkk, 2018; Ghawadra dkk, 2019; Kang, 2018; Umrani dkk, 2019). Manfaat kepuasan kerja yaitu mampu menurunkan niat keluar pekerjaan (Li dkk, 2019), meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi (Torlak dkk, 2021), membuat kinerja karyawan semakin baik (Sabuhari dkk, 2020).

METODE PENELITIAN

Desain penelitian kuantitatif dipilih dalam penelitian ini. Populasi penelitian sebanyak 1569 orang karyawan rumah sakit dan klinik di bawah naungan PT Bakti Timah Medika. Sampel penelitian jumlah sebesar 270 orang yang didapatkan melalui teknik *accidental sampling* atau siapa saja yang ditemui dan mau menjadi responden maka dipilih sebagai sampel. Pengumpulan data menggunakan skala Likert dengan lima pilihan jawaban yang disebar dalam bentuk *google form* kepada para karyawan melalui pimpinan mereka. Teknik analisa data yang digunakan ialah analisis regresi linear berganda. Penelitian ini masuk ke dalam model kausalitas.

Penelitian ini menggunakan tiga variabel dengan masing-masing instrument penelitian. Alat ukur motivasi kerja diadaptasi dari Gagne dkk (2015) yang terdiri dari enam dimensi (*amotivation, extrinsic regulation (social), extrinsic regulation (material), introjected regulation, identified regulation, intrinsic motivation*) dan 19 item pernyataan. Alat ukur kepuasan kerja diadaptasi dari Griffin dkk (2010) sebanyak 5 item pernyataan di mana salah satu item merupakan pernyataan negatif. Alat ukur *organizational citizenship behavior* diadaptasi dari Kim (2014) yang terbentuk dari empat dimensi (*altruism, civic virtue, conscientiousness, sportsmanship*) dan berjumlah 16 item pernyataan dengan 3 item pernyataan negatif.

HASIL

Gambaran Umum Responden

Total keseluruhan responden berjumlah 270 orang. Tabel 1 memperlihatkan Jenis kelamin responden yang terdiri dari 86 laki-laki (31,9%) dan 184 perempuan (68,1%).

Tabel 2 memperlihatkan Status pernikahan responden terdiri dari 230 orang (85,2%) yang sudah menikah, 32 orang (11,8%) belum menikah dan 8 orang (3%) dengan status bercerai.

Tabel 3 memperlihatkan tingkat pendidikan akhir responden yang terdiri dari SMA/Sederajat sebanyak 22 orang (8,2%), Diploma sebanyak 141 orang (52,2%), Sarjana/Sederajat sebanyak 98 orang (36,3%), Magister/Sederajat sebanyak 9 orang (3,3%).

Tabel 4 memperlihatkan usia responden yang berada pada rentang 18-27 tahun sebanyak 36 orang (13,3%), usia 28-37 tahun sebanyak 134 orang (49,6%), usia 38-47 tahun 77 orang (28,5%), usia 48-57 tahun sebanyak 21 orang (7,8%), usia 58 tahun lebih sebanyak 2 orang (0,8%).

Tabel 5 memperlihatkan lama kerja dari responden terdiri dari 41 orang (15,2%) yang bekerja kurang dari 5 tahun, 71 orang (26,3%) bekerja selama 5 tahun lebih namun kurang dari 10 tahun, 75 orang (27,7%) bekerja selama 10 tahun lebih namun kurang dari 15 tahun, 42 orang (15,6%) bekerja selama 15 tahun lebih namun kurang dari 20 tahun, 41 orang (15,2%) bekerja selama 20 tahun lebih.

Tabel 6 memperlihatkan posisi pekerjaan di mana mayoritas responden ialah perawat sebanyak 134 orang (49,6%), 16 dokter (5,9%), 21 *senior officer* (7,8%), 38 orang (14,1%) menjawab lainnya, dan sisanya merupakan gabungan dari bidan, gizi, labor, fisioterapi, *officer*, *chief*, admin, keuangan, farmasi.

Tabel 7 memperlihatkan asal instansi di mana mayoritas responden berasal dari rumah sakit Bakti Timah Pangkalpinang yaitu sebanyak 161 orang (59,6%) sedangkan sisanya 109 orang (40,4%) merupakan gabungan dari rumah sakit Medika Stannia Sungailiat, rumah sakit Bakti Timah Karimun, rumah sakit Bakti Timah Muntok, klinik Bakti Timah Tanjung Pandan, klinik Bakti Timah Paritiga, klinik Bakti Timah Toboali, klinik Medika Stannia Belinyu, fasilitas kesehatan tingkat pertama Sudirman, fasilitas kesehatan tingkat pertama Pangkalbalam, serta PT. Bakti Timah Medika.

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Alat Ukur

1. Hasil Uji Validitas

Tabel 8 memperlihatkan hasil uji validitas motivasi kerja. Sebanyak 19 item motivasi kerja dinyatakan valid dengan tingkat keerratan berkisar antara 0,256 sampai 0,626. Tabel 9 memperlihatkan hasil uji validitas kepuasan kerja. Sebanyak 5 item kepuasan kerja dinyatakan valid dengan tingkat keerratan berkisar antara 0,491 sampai 0,753. Tabel 10 memperlihatkan hasil uji validitas *OCB*. Sebanyak 16 item *OCB* dinyatakan valid dengan tingkat keerratan berkisar antara 0,243 sampai 0,609.

2. Hasil Uji Reliabilitas

Tabel 11 memperlihatkan hasil uji reliabilitas motivasi kerja, kepuasan kerja dan OCB. Hasil uji reliabilitas *Cronbach's Alpha* dari motivasi kerja didapatkan sebesar 0,812. Nilai *Cronbach's Alpha* dari kepuasan kerja sebesar 0,703. Nilai *Cronbach's Alpha* dari OCB sebesar 0,753. Semua nilai *Cronbach's Alpha* dari masing-masing variabel lebih besar dari 0,6 sehingga semua alat ukur penelitian ini dinyatakan reliabel.

Hasil Uji Asumsi Klasik

1. Hasil Uji Normalitas

Tabel 12 memperlihatkan hasil uji normalitas menggunakan Kolmogorov-Smirnov dengan nilai Sig. sebesar 0,200. Nilai Sig. tersebut lebih besar dari 0,05 sehingga data hasil penelitian dinyatakan berdistribusi normal.

2. Hasil Uji Multikolinearitas

Tabel 13 memperlihatkan hasil uji multikolinearitas di mana motivasi kerja memiliki nilai *tolerance* sebesar 0,736 dan nilai VIF sebesar 1,359. Sementara itu kepuasan kerja mempunyai nilai *tolerance* sebesar 0,736 dan nilai VIF sebesar 1,359. Motivasi kerja dan kepuasan kerja sama-sama memiliki nilai *tolerance* yang lebih besar dari 0,1 dan nilai VIF yang lebih kecil dari 10 sehingga kedua variabel tersebut dinyatakan bebas dari multikolinearitas.

3. Hasil Uji Heteroskedastisitas

Tabel 14 memperlihatkan hasil uji heteroskedastisitas di mana motivasi kerja mempunyai nilai Sig. sebesar 0,106 sedangkan kepuasan kerja mempunyai nilai Sig. sebesar 0,122. Baik motivasi kerja dan kepuasan kerja sama-sama memiliki nilai Sig. lebih besar dari 0,05 sehingga dinyatakan bebas dari heteroskedastisitas.

4. Hasil Uji Linearitas

Tabel 15 memperlihatkan hasil uji linearitas di mana nilai *deviation from linearity* pada pengaruh motivasi kerja terhadap OCB sebesar 0,455 sedangkan pada pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB sebesar 0,053. Baik motivasi kerja maupun kepuasan kerja sama-sama mempunyai nilai *deviation from linearity* lebih besar dari 0,05 sehingga pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap OCB bersifat linear.

Hasil Uji Hipotesis

1. Hasil Uji t

Tabel 16 memperlihatkan hasil uji t pada pengaruh motivasi kerja terhadap *OCB* dimana nilai Sig. yang didapat sebesar 0,001 dan nilai t sebesar 3,512. Nilai Sig. tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai t bersifat positif sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*.

Tabel 16 memperlihatkan hasil uji t pada pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB* dimana nilai Sig. yang didapat sebesar 0,000 dan nilai t sebesar 5,119. Nilai Sig. tersebut lebih kecil dari 0,05 dan nilai t bersifat positif sehingga dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*.

2. Hasil Uji F

Tabel 17 memperlihatkan hasil Uji F di mana didapatkan nilai Sig. sebesar 0,000. Nilai Sig. tersebut kurang dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *OCB*.

Hasil Uji Koefisien Determinasi

Tabel 18 memperlihatkan hasil uji koefisien determinasi di mana didapatkan nilai *R Square* sebesar 0,225. Nilai tersebut menandakan bahwa motivasi kerja dan kepuasan kerja berdampak terhadap *OCB* sebesar 22,5% sedangkan sisanya sebesar 77,5% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Hasil Uji Korelasi Antar Dimensi

Tabel 19 memperlihatkan hasil uji korelasi antar dimensi di mana dimensi *intrinsic motivation* pada variabel motivasi kerja memiliki hubungan paling tinggi dengan dimensi *altruism* pada dimensi *OCB*. Tabel 19 juga memperlihatkan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki hubungan terkuat dengan dimensi *altruism* pada variabel *OCB*.

PEMBAHASAN

Penelitian ini menemukan bahwa motivasi kerja secara parsial mempunyai dampak positif signifikan terhadap OCB. Hasil tersebut memperkuat temuan sebelumnya di mana semakin tinggi motivasi kerja maka akan semakin tinggi pula OCB seorang pekerja (Margahana dkk, 2018; Muttaqien, 2021). Hasil penelitian pendukung lainnya menyatakan bahwa semakin tinggi motivasi seseorang saat bekerja maka ia akan bekerja secara ekstra melebihi standar formal (Dharma, 2018). Beberapa peneliti sepakat bahwa motivasi kerja mampu meningkatkan OCB dari pekerja (Muchtadin dan Chaerudin, 2020; Wanih dan Iqbal, 2020; Widarko dan Anwarodin, 2022). OCB seorang pekerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor motivasi dari luar diri seseorang tetapi juga dari dalam (Shaaban, 2018).

Kepuasan kerja berdampak positif signifikan terhadap OCB ditemukan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini didukung oleh temuan sebelumnya di mana semakin tinggi kepuasan kerja maka akan semakin tinggi pula OCB seorang pekerja (Nurjanah dkk, 2020; Purwanto dkk, 2021). Semakin puas seorang pekerja dengan pekerjaannya maka akan semakin bekerja secara ekstra melebihi standar formal (Fitrio dkk, 2019). Hasil penelitian ini juga memperkuat beberapa hasil temuan sebelumnya di mana kepuasan kerja dapat meningkatkan perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB (Margahana dkk, 2018; Saxena dkk, 2019; Soelton dkk, 2020).

Pada korelasi antar dimensi diperoleh hubungan terkuat yaitu pada dimensi motivasi intrinsik dengan *altruism*. Motivasi intrinsik merupakan dorongan perilaku yang disebabkan dari kesenangan dan minat pribadi dalam berperilaku (Ntoumanis dkk, 2021). *Altruism* merupakan perilaku menolong orang lain tanpa memperoleh keuntungan bagi diri sendiri (Piatak dan Holt, 2020). Berdasarkan kedua definisi dari dimensi tersebut maka dapat dikatakan bahwa perilaku menolong orang lain tanpa mengharapkan keuntungan pada karyawan Bakti Timah disebabkan oleh kesenangan dan minat pribadi yang ada dalam diri karyawan. Kepuasan kerja juga memiliki hubungan terkuat dengan *altruism*. Semakin karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka maka akan semakin mendorong perilaku karyawan untuk menolong orang lain atau rekan kerja tanpa mengharapkan keuntungan. Motivasi intrinsik ditemukan memiliki hubungan yang lebih kuat dengan OCB ketimbang motivasi ekstrinsik (Ibrahim dan Aslinda, 2015).

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja berdampak positif terhadap OCB baik secara parsial maupun simultan. Semakin tinggi motivasi kerja dan kepuasan kerja karyawan Bakti Timah maka akan semakin bekerja secara sukarela melebihi sistem penghargaan yang berlaku.

Pihak perusahaan diharapkan memperhatikan motivasi dan kepuasan kerja karyawannya agar mereka lebih sukarela dalam pekerjaannya serta bekerja melebihi penghargaan formal yang berlaku. Pihak perusahaan lebih memperhatikan hal-hal yang menarik minat dan kesenangan karyawan dalam bekerja serta aspek-aspek yang membuat karyawan puas dengan pekerjaannya sehingga mereka mau menolong rekan kerjanya tanpa mengharapkan keuntungan. Peneliti selanjutnya dapat menggunakan faktor-faktor lainnya yang berdampak terhadap OCB seperti komitmen organisasi dan *work engagement*.

DAFTAR REFERENSI

- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran Organizational Citizenship Behavior: Beban Kerja, Budaya Kerja dan Motivasi (Studi Literature Review). *Jurnal Ilmu Multidisplin*, 1(1), 83-93. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1.16>
- Brown, R., Wey, H., & Foland, K. (2018). The relationship among change fatigue, resilience, and job satisfaction of hospital staff nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(3), 306-313. <https://doi.org/10.1111/jnu.12373>
- Dharma, Y. (2018). The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Proceedings of MCoMS 2017 (Emerald Reach Proceedings Series, Vol. 1)*. Emerald Publishing Limited. Bingley. pp. 7-12. <https://doi.org/10.1108/978-1-78756-793-1-00065>
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., & Yaspita, H. (2019). The effect of job satisfaction to organizational citizenship behavior (OCB) mediated by organizational commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09), 1300-1310. <https://doi.org/10.18535/ijsrcm/v7i9.em01>
- Gagne, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Aspel, A. K., ... & Westbye, C. (2015). The Multidimensional Work Motivation Scale: Validation evidence in seven languages and nine countries. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24(2), 178-196. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.877892>

- Ghawadra, S. F., Abdullah, K. L., Choo, W. Y., & Phang, C. K. (2019). Psychological distress and its association with job satisfaction among nurses in a teaching hospital. *Journal of clinical nursing*, 28(21-22), 4087-4097. <https://doi.org/10.1111/jocn.14993>
- Griffin, M. L., Hogan, N. L., Lambert, E. G., Tucker-Gail, K. A., & Baker, D. N. (2010). Job involvement, job stress, job satisfaction, and organizational commitment and the burnout of correctional staff. *Criminal Justice and behavior*, 37(2), 239-255. <https://doi.org/10.1177/009385480935168>
- Harahap, D. S., & Khair, H. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Melalui Motivasi Kerja. *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2 (1), 69–88. <http://dx.doi.org/10.30596%2Fmaneggio.v2i1.3404>
- Hidayah, H. N., & Santoso, B. (2020). Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Determinan Etos Kerja Guru. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 5(2), 202-213. <https://doi.org/10.17509/jpm.v5i2.28839>
- Ibrahim, M. A., & Aslinda, A. (2015). The effect of motivation on organizational citizenship behavior (OCB) at Telkom Indonesia in Makassar. *Bisnis & Birokrasi: Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, 21(2), 114-120. <https://doi.org/10.20476/jbb.v21i2.4324>
- Kang, C. K. (2018). Effect on the internal organizational culture attributes job performance and job satisfaction in hospital. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 19(6), 484-492. <https://doi.org/10.5762/KAIS.2018.19.6.484>
- Kara, S. (2020). Investigation of Job Satisfaction and Burnout of Visual Arts Teachers. *International Journal of Research in Education and Science*, 6(1), 160-171. Retrieved from: <https://eric.ed.gov/?id=EJ1234491>
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14(3), 397-417. <https://doi.org/10.1007/s11115-013-0225-z>
- Li, N., Zhang, L., Xiao, G., Chen, J., & Lu, Q. (2019). The relationship between workplace violence, job satisfaction and turnover intention in emergency nurses. *International Emergency Nursing*, 45(1), 50-55. <https://doi.org/10.1016/j.ienj.2019.02.001>
- Margahana, H., Haryono, S., & Muftasa, Z. (2018). The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Impact on Job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung. *Journal of Resources Development and Managemen*, 46, 1-10. Retrieved from <https://www.iiste.org/Journals/index.php/JRDM/article/view/43532>
- Monroy-Torres, R., Castillo-Chávez, Á., Carcaño-Valencia, E., Hernández-Luna, M., Caldera-Ortega, A., Serafín-Muñoz, A., ... & López-Briones, S. (2021). Food security, environmental health, and the economy in mexico: Lessons learned with the covid-19. *Sustainability*, 13(13), 1-18. <https://doi.org/10.3390/su13137470>

- Muchtadin, M., & Chaerudin, C. (2020). Influence of Organizational Commitment, Work Satisfaction, Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 1(6), 930-944. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v1i6.470>
- Muttaqien, F. (2021). Organizational Culture, Discipline and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Employees. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis*, 7(1), 24-42. <http://dx.doi.org/10.26737/jtmb.v7i1.2326>
- Ntoumanis, N., Ng, J. Y., Prestwich, A., Quested, E., Hancox, J. E., Thøgersen-Ntoumani, C., ... & Williams, G. C. (2021). A meta-analysis of self-determination theory-informed intervention studies in the health domain: Effects on motivation, health behavior, physical, and psychological health. *Health psychology review*, 15(2), 214-244. <https://doi.org/10.1080/17437199.2020.1718529>
- Nugroho, B. S., El Widdah, M., Hakim, L., Nashirudin, M., Nurlaeli, A., Hadi, J., ... & Fahlevi, M. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Organizational Commitment toward Indonesian School Performance. *Systematic Review in Pharmacy*. 11(9), 962-971. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3986863>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821-862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 80, 295-306. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych032117-104536>
- Phuong, T. T. K., & Vinh, T. T. (2020). Job satisfaction, employee loyalty and job performance in the hospitality industry: A moderated model. *Asian Economic and Financial Review*, 10(6), 698-713. <https://doi.org/10.18488/journal.aefr.2020.106.698.713>
- Piatak, J. S., & Holt, S. B. (2020). Disentangling altruism and public service motivation: who exhibits organizational citizenship behaviour?. *Public Management Review*, 22(7), 949-973. <https://doi.org/10.1080/14719037.2020.1740302>
- Pitasari, N. A. A., & Perdhana, M. S. (2018). Kepuasan kerja karyawan: Studi literatur. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 605-612. Retrieved from: <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/djom/article/view/22488>
- Prayetno, S., & Ali, H. (2020). The influence of work motivation, entrepreneurship knowledge and advocate independence on advocate performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(3), 147-164. Retrieved from <https://www.ijicc.net/index.php/volume-12-2020/169-vol-12-iss-3>

- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69. <https://doi.org/10.35314/inovbiz.v9i1.1801>
- Saxena, S., Tomar, K., & Tomar, S. (2019). Impact of job satisfaction on organizational citizenship behavior. In *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success* (pp. 1424–1435). <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3323753>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D., & Rahayu, M. (2020). The effects of human resource flexibility, employee competency, organizational culture adaptation and job satisfaction on employee performance. *Management Science Letters*, 10(8), 1775-1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Shaaban, S. (2018) The Impact of Motivation on Organisational Citizenship Behaviour (OCB): The Mediation Effect of Employees' Engagement. *Journal of Human Resource Management*, 6(2): 58-66. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20180602.13>
- Shbail, M., & Shbail, A. (2020). Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 10(16), 3749-3756. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.037>
- Soelton, M., Visano, N. A., Noermijati, N., Ramli, Y., Syah, T. Y. R., & Sari, Y. J. (2020). The implication of job satisfaction that influence workers to practice organizational citizenship behavior (OCB) in the work place. *Archives of Business Review–Vol*, 8(5), 33-48. <https://doi.org/10.14738/abr.85.8139>.
- Sunarta, S. (2019). Pentingnya kepuasan kerja. *Efisiensi: Kajian Ilmu Administrasi*, 16(2), 63-75. <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v16i2.27421>
- Tian H, Iqbal S, Akhtar S, Qalati SA, Anwar F and Khan MAS (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Front. Psychol.* 11(1), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77-103. <https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1862675>
- Umrani, W. A., Afsar, B., Khan, M., & Ahmed, U. (2019). Addressing the issue of job performance among hospital physicians in Pakistan: The role of job security, organizational support, and job satisfaction. *Journal of Applied Biobehavioral Research*, 24(3), 1-17. <https://doi.org/10.1111/jabr.12169>
- Wanih, M., & Iqbal, M. (2020). The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teachers in SMAN 9 Tangerang. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 2(1), 172-184. <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.606>
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>