

POS (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT), ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE (OLC) ON OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR) THROUGH JOB SATISFACTION

POS (PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT), ORGANIZATIONAL LEARNING CULTURE (OLC) TERHADAP OCB (ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR) MELALUI JOB SATISFACTION

Cindy Permata Sari¹, Salman Farisi²

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara^{1,2}
cindypermatasari2624@gmail.com¹, salmanfarisi@umsu.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to determine the effect of POS (perceived Organizational Support), OLC (Organizational Learning Culture) on OCB (Organizational Citizenship Behaviour) through Job Satisfaction on 106 employees at PT Telkom Indonesia Tbk Telkom Medan Region, Indonesia. The data analysis method uses the Partial Least Square (PLS) method. The results showed that Pos (Perceived Organizational Support) and Job Satisfaction had a significant positive effect, Olc (Organizational Learning Culture) and Job Satisfaction had a significant positive effect, Pos (Perceived Organizational Support) and OCB (Organizational Citizenship Behaviour) had no significant effect, Olc (Organizational Learning Culture) and OCB (Organizational Citizenship Behaviour) had a significant positive effect, Job Satisfaction and OCB Organizational Citizenship Behaviour have a positive and significant effect, POS (Perceived Organizational Support) on OCB (Organizational Citizenship Behaviour) through Job satisfaction is negatively insignificant, Olc (Organizational Learning Culture) on OCB (Organizational Citizenship Behaviour) through Job satisfaction is negatively insignificant.

Keywords: POS (perceived organizational support), OLC (organizational learning culture), OCB (organizational citizenship behavior), job satisfaction.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh POS (perceived Organizational Support), OLC (Organizational Learning Culture) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job Satisfaction pada 106 karyawan di PT. Telkom Indonesia Tbk Wilayah Telkom Medan, Indonesia. Metode analisis data menggunakan Metode Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pos (Perceived Organizational Support) dan Job Satisfaction berpengaruh positif signifikan, Olc (Organizational Learning Culture) dan Job Satisfaction berpengaruh positif signifikan, Pos (Perceived Organizational Support) dan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) tidak berpengaruh signifikan, Olc (Organizational Learning Culture) dan OCB (Organizational Citizenship Behaviour) berpengaruh positif signifikan, Job Satisfaction dan OCB Organizational Citizenship Behaviour berpengaruh positif dan signifikan, POS (Perceived Organizational Support) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job satisfaction negatif tidak signifikan, Olc (Organizational Learning Culture) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job satisfaction hasilnya negatif tidak signifikan.

Kata Kunci: POS (perceived Organizational Support), OLC (Organizational Learning Culture), OCB (Organizational Citizenship Behaviour), Job satisfaction

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu elemen terpenting dalam suatu perusahaan dan mempunyai keterkaitan yang erat. Era saat ini banyak perkembangan baru yang memandang karyawan tidak hanya sebagai sumber daya, namun juga sebagai aset dan modal perusahaan yang perlu dikelola dan dikembangkan. Untuk menuju keunggulan organisasi dan mencapai tujuan organisasi, perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan mampu memenuhi

tanggung jawab, kebutuhan organisasi serta konsumen luas.

Perilaku yang mendorong berfungsinya secara efektif organisasi dengan berkontribusi pada pemeliharaan dan tercapai atau tidak tujuan sebuah organisasi sangat ditentukan dari perilaku orang-orang yang ada dalam organisasi sehingga dikatakan perilaku kewarganegaraan organisasi (*organizational citizenship behavior* OCB). Konsep ini telah didefinisikan ulang, dan OCB sekarang disebut sebagai perilaku sukarela terkait

pekerjaan yang melampaui tugas sehari-hari dan mendukung lingkungan sosial atau psikologis seseorang (Ersoy et al., 2015). *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki dampak positif pada hasil tingkat individu yaitu keputusan karyawan dan alokasi penghargaan serta hasil di lingkungan organisasi seperti produktivitas, efisiensi biaya, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan kepuasan pelanggan (N. P. Podsakoff et al., 2009). Untuk meningkatkan OCB karyawan, organisasi perlu mencari tahu apa yang dapat menyebabkan atau meningkatkan OCB. Kategori faktor-faktor yang mempengaruhi OCB yang terdiri dari perbedaan individu seperti pengalaman, kepribadian, dan kemampuan; sikap kerja seperti komitmen organisasi, dukungan organisasi, dan kepuasan kerja; dan variabel kontekstual seperti karakteristik kerja, sikap kerja, gaya kepemimpinan (P. M. Podsakoff et al., 2000).

Kepuasan kerja juga perlu dilakukan dalam upaya peningkatan OCB. Penelitian yang dilakukan (Indarti et al., 2017) mengatakan bahwa semakin tinggi Kepribadian, Komitmen Organisasi dan Pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi. Seseorang memiliki tingkat kepuasan dalam bekerja lebih tinggi akan memberikan efek positif pada perusahaan dalam bekerja dan cenderung bertahan sehingga mempengaruhi karyawan lainnya.

Saat karyawan merasa organisasi mendukung mereka, maka karyawan akan menunjukkan kepuasan yang lebih dari tanggung jawab pekerjaannya tentu secara otomatis akan meningkatkan OCB. Studi yang dilakukan (Kristiani et al., 2019) mengungkapkan bahwa Pos (*Perceived Organizational Support*) lebih dominan terhadap OCB. Artinya semakin tinggi tingkat dukungan

organisasi akan mengarah pada peningkatan OCB.

Setelah faktor dukungan organisasi terpenuhi, Karyawan akan mencoba berbagi pengetahuan dan informasi dengan rekan lainnya sehingga menciptakan lingkungan belajar dalam organisasi. Oleh karena itu, dukungan organisasi membantu karyawan mempromosikan budaya belajar dalam organisasi (Islam et al., 2013). Manfaat dari organisasi pembelajaran akan menciptakan lingkungan di mana transfer pengetahuan, kerja tim, kreativitas, kolaborasi memiliki nilai dan makna kolektif.

Kebaruan dari penelitian ini memberikan memberikan efek langsung dan tidak langsung dari penelitian sebelumnya yang hanya meneliti pengaruh langsung saja, dengan judul POS (*Perceived Organizational Support*) & *Organizational Learning Culture* (OLC) terhadap OCB (*Organizational Citizenship behaviour*) melalui *Job Satisfaction*.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan Pos (*Perceived Organizational Support*) dan *Job Satisfaction*

Perilaku dan sikap karyawan dapat dipengaruhi oleh persepsi mereka terhadap faktor-faktor yang mendukung organisasi yaitu salah satunya adalah POS. Penjelasan mengenai efek ini bahwa POS dapat meningkatkan keyakinan dan kepercayaan karyawan, organisasi akan memberikan penghargaan atas upaya dalam mencapai kinerja yang baik (Abdul Rahim Zumrah, 2015). Sebagai umpan balik karyawan akan memberikan perilaku yang baik kepada organisasi melalui berbagai cara dan berpotensi akan lebih puas dengan pekerjaan yang mereka bidangi. Studi Caesens et al., (2017) Menunjukkan bahwa kinerja karyawan

yang baik bergantung pada bagaimana organisasi menghargai masukan dan peduli dengan karir dan kesejahteraan mereka. Konsep Pos didefinisikan memiliki hubungan yang erat antara POS dengan kinerja karyawan (Bibi et al., 2019).

H1: Menyelidiki peran Pos (Perceived Organizational Support) dan Job Satisfaction.

Hubungan Olc (Organizational Learning Culture) dan Job Satisfaction

Dampak kontekstual OLC memberdayakan karyawan untuk siap menghadapi tantangan perubahan dunia bisnis didalam organisasi lebih matang karena budaya tempat kerja meningkatkan kemauan karyawan dalam belajar. Maka OLC memungkinkan karyawan untuk lebih responsif dan berorientasi pada tujuan serta menunjukkan tingkat kepuasan yang lebih tinggi dalam pekerjaan mereka (MacIntosh & Doherty, (2010) ; Islam et al., (2013). Dalam kosnep budaya belajar organisasi (OLC) sangat penting karena dengan budaya belajar organisasi yang kuat, karyawan akan memeiliki kapasitas dan pondasi dalam menghadapi masalah pekerjaan sehingga karyawan memiliki kinerja yang baik secara efektif akan mengintegrasikan karyawan kedalam sturktur organisasi (Lin & Huang, 2020). Perubahan lingkungan organisasi dengan adanya karakteristik OLC dapat membantu meningkatkan kemampuan beradaptasi karyawan serta berdampak positif terhadap kepuasan kerja (Syarif, 2014).

H2: Menyelidiki peran Olc (Organizational Learning Culture) dan Job Satisfaction

Hubungan Pos (Perceived Organizational Support) dan OCB

(Organizational Citizenship Behaviour)

POS mengarah kepada sejauh mana karyawan merasa bahwa organisasi menghargai mereka dalam bekerja, berkontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka (Widarko & Anwarodin, 2022). Hasil penelitian Islam et al., (2013) ; Tremblay & Simard, (2018) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasakan dukungan organisasi tinggi dalam hal kepedulian, kesejahteraan, menunjukkan hasil OCB yang tinggi juga. Penelitian (Andrade & Neves, 2022) menemukan dukungan hubungan POS dengan OCB. Ketika karyawan menganggap organisasi memperhatikan kesejahteraan dan peduli kepada karyawan maka karyawan akan menunjukkan lebih banyak OCB.

H3: Menyelidiki peran Pos (Perceived Organizational Support) dan OCB (Organizational Citizenship Behaviour)

Hubungan Olc (Organizational Learning Culture) dan OCB (Organizational Citizenship Behaviour)

Dalam kondisi global dan perubahan arah bisnis yang sangat cepat dibutuhkan kemampuan organisasi untuk belajar sangatlah penting, untuk itu keberlangsungan organisasi bergantung pada karyawan yang termotivasi ingin belajar menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Organisasi yang memprioritaskan pembelajaran dan pengembangan mencapai produktivitas dan profitabilitas karywan yang lebih tinggi. Menjadikan proses pembelajaran dan budaya yang melibatkan, memotivasi, dan melatih karyawan, sehingga membuat mereka tetap berinvestasi dalam pekerjaan dan menemukan keterlibatan organisasi di luar persyaratan peran mereka (Marsick & Warkins, 2003). Mengacu pada

perilaku manusia yang tercermin dalam kontribusi karyawan di luar persyaratan pekerjaan, di luar tingkat komitmen mereka, dan untuk pekerjaan yang tidak dihargai oleh organisasi sebagai “organizational citizen behavior” (Alona Eisenberg & Jelena Davidova, 2020). Penelitian Rizwan et al., (2014) ; Hanh Tran & Choi, (2019) mengungkapkan bahwa dalam organisasi pembelajar karyawan lebih cenderung melakukan OCB karena dorongan motivasi, selain itu budaya belajar organisasi juga membuka peluang yang lebih baik dalam untuk pertukaran timbal balik diantara karyawan.

H4: Menyelidiki peran OLC (Organizational Learning Culture) dan OCB (Organizational Citizenship Behaviour)

Hubungan Job Satisfaction dan OCB Organizational Citizenship Behaviour

Dalam dunia organisasi saat ini di mana orang-orang berharap untuk menjadi lebih produktif di tempat kerja, tidak mengherankan jika perusahaan membutuhkan karyawan yang melampaui panggilan tugas untuk memberikan kinerja yang melebihi harapan dan berpartisipasi dalam pekerjaan. Perilaku organisasi kewarganegaraan ini dalam dunia organisasi sangat diharapkan, sehingga memiliki produktivitas kerja yang lebih tinggi (Soelton, 2020). Kecil kemungkinan tidak ada hubungan antara kepuasan kerja dengan OCB karena banyak bukti yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan OCB berhubungan erat, dalam simpulannya kepuasan kerja paling tinggi mendominasi OCB didalam perusahaan (Tang, 2015).

H5: Menyelidiki peran Job Satisfaction dan OCB Organizational Citizenship Behaviour

Job Satisfaction as Mediator

Ketika karyawan merasa sangat didukung oleh organisasinya, mereka lebih puas dengan pekerjaannya, dan ketika karyawan merasa lebih puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung melakukan hal-hal yang bermanfaat bagi organisasi (Novira & Martono, 2015). Sejalan dengan pendapat Kurniawan & Wijanarko, (2021) bahwa Kepuasan kerja berpengaruh dalam memediasi hubungan antara persepsi dukungan organisasi dan perilaku kewargaan organisasi.

Kepuasan kerja telah menjadi landasan pengembangan karyawan dan fokus kinerja organisasi. Kedua hubungan sebab akibat antara budaya pembelajaran organisasi dan OCB serta antara kepuasan kerja dan budaya pembelajaran organisasi dapat dilakukan secara bersamaan. Budaya belajar suatu organisasi erat kaitannya dengan kepuasan kerja. Sebaliknya kepuasan kerja berpengaruh terhadap OCB. Kepuasan kerja memediasi pengaruh pemberdayaan karyawan terhadap kinerja organisasi (Diah & Cahyadi, 2020).

H6, H7: Menyelidiki peran Job Satisfaction as Mediator.

Dalam penelitian ini, kerangka konseptual dirancang untuk menjelaskan hubungan antar variabel kunci. Kerangka konseptual yang terdapat pada Gambar 1 memvisualisasikan hubungan antar elemen kunci yang menjadi fokus penelitian. Melalui kerangka konseptual ini, kami berharap dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai dinamika dan interaksi antar variabel, sehingga dapat memberikan landasan teori untuk analisis dan interpretasi hasil penelitian selanjutnya.



Gambar 1. Kerangka Konsep

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan menggunakan teknik penelitian survei untuk mengumpulkan data baik secara offline maupun online pada karyawan PT. Telkom Indonesia Tbk Wilayah Telkom Medan. Teknik pengambilan sampel menggunakan non-probability sampling dengan menggunakan teknik purposive sampling dimana hanya responden yang memenuhi kriteria tertentu saja yang diundang untuk mengikuti survei. Sampel penelitian terdiri dari 106 responden yang dipilih dengan cermat. Penilaian responden didasarkan pada skala likert 5 poin dan kategori dengan skor berkisar antara 5 sampai 1 : 5. Sangat Setuju (SS), 4. Setuju (S), 3. Netral (N), 2. Tidak Setuju (TS), 1. Sangat Tidak Setuju (STS). Metode statistik yang digunakan untuk analisis data adalah Structural Equation Modeling (SEM) – Partial Least Squares (PLS). Dengan menggunakan metode ini, kami berharap dapat memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antar variabel yang dimasukkan dalam kerangka konseptual penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN PENELITIAN

Profil demografi responden menunjukkan mayoritas adalah perempuan (50,09 persen atau $n = 54$) dibandingkan laki-laki (49,1 persen atau $n = 52$). Mayoritas responden berusia antara 18 dan 30 tahun (43,4 atau $n = 46$). Selanjutnya 38 dan 47 tahun (28,3 atau $n = 30$). Dan 28 dan 40 tahun (23,6 atau $n = 25$). Meski paling rendah lima orang (4,7 persen) yang berusia di atas 45 tahun, menariknya banyak dari mereka yang masih berada pada usia produktif, yaitu 18-35 tahun. Demikian pula 81,1 persen ($n = 86$) pegawai bergelar sarjana. Selanjutnya sebagian besar pegawai

berstatus menikah sebesar 56,06 persen ($n=60$).

Tabel 1. Demographi Responden

| Category | Detail | Hasil | Persen (%) |
|-----------------|--------------------|-------|------------|
| | laki - laki | 52 | 49,1 |
| jenis kelamin | perempuan | 54 | 50,1 |
| | 18 - 27 | 46 | 43,4 |
| umur | 28 - 37 | 30 | 28,3 |
| | 38 - 47 | 25 | 23,6 |
| | 48 - 57 | 5 | 4,7 |
| | SMA | | 8,5 |
| | D3 | 3 | 2,8 |
| pendidikan | S1 | 1 | 0,9 |
| | S2 | 86 | 81,1 |
| | S3 | 1 | 0,9 |
| | Menikah | 60 | 56,6 |
| status menikah | Belum menikah | 45 | 42,5 |
| | Cerai | 1 | 0,9 |
| | tetap | 87 | 82,1 |
| status karyawan | kontrak | 15 | 14,2 |
| | buruh harian lepas | 4 | 3,8 |

Jika hasil menunjukkan nilai pembebanan luar untuk masing-masing mempunyai nilai pembebanan luar $> 0,6$; nilai AVE yang baik wajib mempunyai nilai lebih besar dari 0,50. Nilai reliabilitas komposit lebih besar dari 0,6. Variabel penelitian mempunyai reliabilitas yang tinggi. Hal ini didukung dengan nilai Cronbach's alpha $> 0,7$ untuk memperkuat nilai reliabilitas komposit, artinya variabel tersebut mempunyai nilai reliabilitas yang tinggi dan memenuhi uji reliabilitas.

Analisis data

Sebelum dilakukan pengolahan data, bahwa indikator penelitian ini adalah sebagai berikut :

| konstruk | dimensi | indikator |
|--------------|----------------------|--|
| | | Saya dengan senang hati membantu rekan kerja yang kesulitan |
| | | Saya bersedia lembur untuk membantu rekan kerja menyelesaikan tugasnya |
| | Altruisme (Altruism) | |
| variabel OCB | | Saya menanyakan kendala dan masalah yang dihadapi oleh rekan kerja. |
| | Kesopanan (Courtesy) | Saya menanyakan kendala dan masalah yang dihadapi oleh rekan kerja. |
| | | Saya berusaha untuk selalu mengikuti peraturan atau kebijakan |

| | | |
|-------------------------------------|--|---|
| | yang diterapkan perusahaan | kami merasa terdorong untuk menghasilkan ide-ide baru. |
| Sportif (Sportsmanship) | Saya tidak pernah mengeluh akan tugas dan kebijakan perusahaan | Karyawan kami didorong untuk berani mengambil resiko. |
| | Saya mengikuti setiap kegiatan yang diadakan perusahaan | Karyawan kami didorong untuk berani menjelajahi area-area baru. |
| Moral Kemasyarakatan (Civic Virtue) | Saya bersedia menambah pengetahuan dan keterampilan saya yang dapat bermanfaat bagi perusahaan | Mengumpulkan, membawa kembali, dan laporan informasi tentang apa yang terjadi di luar perusahaan merupakan bagian dari pekerjaan seluruh karyawan |
| | Saya datang ke kantor sebelum jam masuk kerja | Ada sistem dan prosedur untuk menerima, mengumpulkan, dan berbagi informasi dari luar perusahaan. |
| Kehati-hatian (Conscientiousness) | Saya menyelesaikan tugas yang diberikan dengan penuh tanggung jawab | Karyawan kami didorong untuk berinteraksi dengan lingkungan, seperti pesaing, pelanggan, lembaga teknologi, universitas, pemasok, dll |
| variabel job satisfaction | Secara keseluruhan, saya cukup puas dengan pekerjaan saya | Karyawan kami didorong untuk berkomunikasi satu sama lain |
| | Saya tidak niat bekerja di perusahaan lain. | Komunikasi bebas dan terbuka dalam perusahaan kami. |
| | Saya sangat menyukai pekerjaan saya. | Manajer/pimpinan memfasilitasi komunikasi dalam perusahaan |
| | Tidak ada hal mendasar yang saya tidak sukai dari diri saya dan pekerjaan. | |
| | Saya menyukai pekerjaan saya lebih dari karyawan lainnya. | |
| | Saya memutuskan perusahaan ini sebagai pilihan pertama saya | |
| | Organisasi saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai saya. | |
| variabel POS | Organisasi saya sangat peduli dengan kesejahteraan saya. | |
| | Organisasi saya tidak begitu peduli terhadap saya. | |
| | Organisasi saya akan memaafkan kesalahan kalau jujur saya. | |
| | Organisasi saya peduli dengan pendapat saya. | |
| variabel olc | Bantuan tersedia dari organisasi saya ketika saya mempunyai masalah. | |
| | Organisasi saya bersedia membantu saya ketika saya memerlukan bantuan khusus. | |
| | Karyawan kami mendapat dukungan dan dorongan saat menyampaikan ide-ide baru. | |
| | Inisiatif ditanggapi dengan baik di perusahaan kami sehingga karyawan | |

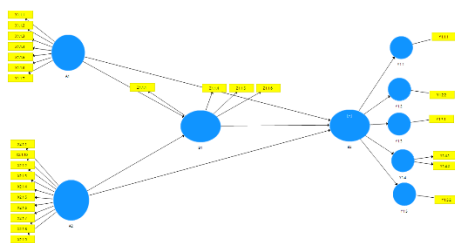
Pengujian Outer Model

Analisis Outer model bertujuan untuk melihat setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya, Uji yang dilakukan pada Outer Model. Model ini menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. atau dapat dikatakan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya. Uji yang dilakukan pada outer model : 1. Convergent Validity. Nilai convergen validity adalah nilai loading faktor pada variabel laten dengan indikator-indikatornya. Nilai yang diharapkan >0.7. 2. Discriminant Validity. Nilai ini merupakan nilai cross loading faktor

yang berguna untuk mengetahui apakah konstruk memiliki diskriminan yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai loading dengan konstruk yang lain. 3. Average Variance Extracted (AVE). Nilai AVE yang diharapkan melebihi dari angka > 0.5. 4. Composite Reliability. Data yang memiliki composite reliability > 0.7 mempunyai reliabilitas yang tinggi. 5. Cronbach Alpha. Uji reliabilitas diperkuat dengan Cronbach Alpha. Nilai diharapkan melebihi dari angka > 0.6 untuk semua konstruk.

Uji Convergent Validity

Validitas konvergen bertujuan untuk mengetahui validitas hubungan antara suatu indikator dengan konstruk atau variabel latennya. Validitas konvergen model pengukuran indikator reflektif dinilai melalui korelasi antara skor item atau komponen dengan skor variabel laten atau skor konstruk yang diestimasi menggunakan program Smart PLS. Di bawah ini adalah diagram hasil perhitungan algoritma PLS. Selanjutnya periksa nilai faktor loading indikator masing-masing variabel:



Gambar 1. Kerangka konsep

Pada tahap awal dilakukan uji validitas konvergen untuk mengukur validitas model setiap variabel dengan indikatornya. Penelitian ini menggunakan batasan loading factor minimal 0,6. Hasil perhitungan algoritma PLS untuk outer model (validitas konvergen) ditemukan indikator yang tidak memenuhi asumsi

dimana nilai CR yang diharapkan > 0,7. Pada variabel OCB (organizational citizen behaviour) terdapat beberapa indikator yang belum memenuhi nilai tersebut antara lain indikator pada variabel job satisfaction simbol (B1) Z1.1.2 dan Z1.1.3, pada variabel OCB (organizational citizenship behaviour) simbol (B2) Y1.1.2 , Y1.2.1 , Y1.3.2 , Y1.5.1 indikator-indikator ini dihilangkan dari model konstruk penelitian ini. Sedangkan indikator pada variabel “POS (perceived organizational support)”, telah memenuhi nilai CR > 0,7.

Tabel 2. Hasil Outer Loading

| | A1 | A2 | B1 | B2 | Y1.1 | Y1.2 | Y1.3 | Y1.4 | Y1.5 |
|---------|------|------|------|----|------|------|------|------|------|
| X1.1.1 | 0.81 | | | | | | | | |
| X1.1.2 | 0.86 | | | | | | | | |
| X1.1.3 | 0.76 | | | | | | | | |
| X1.1.4 | 0.75 | | | | | | | | |
| X1.1.5 | 0.84 | | | | | | | | |
| X1.1.6 | 0.84 | | | | | | | | |
| X1.1.7 | 0.78 | | | | | | | | |
| X2.1.1 | | 0.79 | | | | | | | |
| X2.1.10 | | 0.68 | | | | | | | |
| X2.1.2 | | 0.82 | | | | | | | |
| X2.1.3 | | 0.68 | | | | | | | |
| X2.1.4 | | 0.83 | | | | | | | |
| X2.1.5 | | 0.71 | | | | | | | |
| X2.1.6 | | 0.81 | | | | | | | |
| X2.1.7 | | 0.87 | | | | | | | |
| X2.1.8 | | 0.70 | | | | | | | |
| X2.1.9 | | 0.78 | | | | | | | |
| Y1.1.1 | | | | | 1.00 | | | | |
| Y1.1.1 | | | 0.79 | | | | | | |
| Y1.2.2 | | | | | | 1.00 | | | |
| Y1.2.2 | | | 0.68 | | | | | | |
| Y1.3.1 | | | | | | | 1.00 | | |
| Y1.3.1 | | | 0.83 | | | | | | |
| Y1.4.1 | | | | | | | | 0.90 | |
| Y1.4.1 | | | 0.77 | | | | | | |
| Y1.4.2 | | | | | | | | 0.91 | |
| Y1.4.2 | | | 0.81 | | | | | | |
| Y1.5.2 | | | | | | | | | 1.00 |
| Y1.5.2 | | | 0.77 | | | | | | |

| | |
|--------|------|
| Z1.1.1 | 0.80 |
| Z1.1.4 | 0.80 |
| Z1.1.5 | 0.82 |
| Z1.1.6 | 0.81 |

Sumber Smart PLS 2023

Berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan sesuai acuan untuk memberikan keputusan terhadap outer loading seluruh konstruk yang ditunjukkan pada Tabel 3 adalah nilai menghasilkan kriteria yang dapat diterima.

Average variant extracted (AVE)
Tabel 3. AVE

| | Cronbach's Alpha | rho_A | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|----|------------------|-------|-----------------------|----------------------------------|
| A1 | 0.91 | 0.92 | 0.93 | 0.65 |
| A2 | 0.92 | 0.93 | 0.94 | 0.59 |
| B1 | 0.82 | 0.82 | 0.88 | 0.65 |
| B2 | 0.87 | 0.87 | 0.90 | 0.60 |

Sumber smart PLS 2023

Terakhir, penilaian model pengukuran adalah dengan melihat hasil Cronbach's Alpha (CA) dan Composite Reliability (CR) yang ditunjukkan pada Tabel 3. Berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, telah diputuskan bahwa hasil CA dan CR dari Nilai OCB , Job Satisfaction, POS , OLC menghasilkan tingkat kriteria yang dapat diterima karena hasil CA diatas 0,600 dan CR diatas 0,700.

Inner Model (Evaluasi Model Struktural)

Nilai R2 menunjukkan tingkat determinasi variabel eksogen terhadap endogennya. Nilai R2 semakin besar menunjukkan tingkat determinasi yang semakin baik.

Tabel 4. Inner model

| | R Square | R Square Adjusted |
|----|----------|-------------------|
| B1 | 0.67 | 0.66 |
| B2 | 0.64 | 0.63 |

Sumber smart PLS 2023

Berdasarkan tabel 4. diperoleh nilai R Square sebesar 0,67, hal ini berarti 67% variabel POS, OLC terhadap Job satisfaction sebesar 67% yang berarti hubungan variabel ini sedang, dan sisanya dijelaskan oleh variabel lain diluar penelitian ini. Selanjutnya POS, OLC terhadap OCB sebesar 0.64 atau 64.% yang berarti sedang, dan sisanya dijelaskan oleh sebab lain. Maka pengaruh semua konstruk eksogen POS, OLC, dan job satisfaction terhadap OCB termasuk sedang.

Hasil Bootstrapping (Hasil Uji Hipotesis)

Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode bootstrapping terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidaknormalan data penelitian. Hasil pengujian dengan metode bootstrapping dari analisis SEM PLS sebagai berikut.

Tabel 5. Path coefisien

| | Original Sample (O) | Sample Mean (M) | Standard Deviation (STDEV) | T Statistics (O/STDEV) | P Values | Keterangan |
|----------------|---------------------|-----------------|----------------------------|------------------------|----------|------------|
| A1 -> B1 | 0.26 | 0.27 | 0.10 | 2.52 | 0.01 | Diterima |
| A1 -> B2 | 0.00 | 0.01 | 0.12 | 0.01 | 0.99 | Ditolak |
| A2 -> B1 | 0.58 | 0.58 | 0.10 | 5.65 | 0.00 | Diterima |
| A2 -> B2 | 0.60 | 0.60 | 0.14 | 4.29 | 0.00 | Diterima |
| B1 -> B2 | 0.23 | 0.22 | 0.10 | 2.23 | 0.03 | Diterima |
| A1 -> B1 -> B2 | 0.06 | 0.06 | 0.03 | 1.77 | 0.08 | Ditolak |
| A2 -> B1 -> B2 | 0.13 | 0.13 | 0.07 | 1.92 | 0.06 | Ditolak |

Sumber smart PLS 2023

Hasil Tabel 5 menunjukkan bahwa estimasi (*Original Sample*) sampel asli adalah positif (yaitu 0.26) yang menunjukkan bahwa arah hubungan antara Hubungan Pos (Perceived Organizational Support) terhadap Job Satisfaction adalah positif, yang berarti H1 diterima. Hubungan OLC (Organizational Learning Culture) terhadap Job Satisfaction adalah positif (yaitu, 0,58), yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif yang berarti H2 diterima. Pos (Perceived Organizational Support) terhadap OCB

(Organizational Citizenship Behaviour) adalah negatif (yaitu 0,00), yang menunjukkan bahwa arah hubungan negatif, yang berarti H3 ditolak. Olc (Organizational Learning Culture) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) adalah positif (yaitu, 0,60), yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif yang berarti H4 diterima. Job Satisfaction terhadap OCB Organizational Citizenship Behaviour adalah positif (yaitu 0,23), yang menunjukkan bahwa arah hubungan positif, yang berarti H5 diterima. Sedangkan untuk variabel Pos (Perceived Organizational Support) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job Satisfaction adalah negatif, yang berarti H6 ditolak. Selanjutnya Olc (Organizational Learning Culture) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job Satisfaction adalah negatif, yang berarti H7 ditolak.

Pembahasan (Perceived Organizational Support) terhadap Job Satisfaction

Hasilnya konsisten dengan hipotesis 1 bahwa POS berpengaruh positif langsung terhadap Job Satisfaction (kepuasan kerja). Hasil penelitian ini mendukung penelitian Alcover et al., (2018) ; Maan et al., (2020) Hasil ini mendukung peran positif POS terhadap kepuasan kerja ketika individu merasa bahwa organisasi mereka secara positif menghargai partisipasi mereka dalam tujuan organisasi dan mengakui kesejahteraan mereka dengan hal ini memberi mereka kepuasan kerja. Selanjutnya sejalan dengan hasil penelitian Côté et al., (2021) bahwa dukungan organisasi yang dirasakan memiliki hubungan dengan kepuasan kerja sehingga, jika didukung oleh organisasi membuat perbedaan pada

kepuasan kerja yang baik bagi perusahaan.

Olc (Organizational Learning Culture) terhadap Job Satisfaction

Budaya belajar organisasi tentunya sejalan dengan kepuasan kerja karena dengan belajar karyawan mampu dan termotivasi dalam menyelesaikan tugas dan kewajiban dalam bekerja. Sejalan dengan penelitian Gunawan et al., (2022) ; Majid et al., (2020) pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan besar terhadap kepuasan kerja. Demikian pula, semakin karyawan merasa bahwa suatu organisasi memberikan kesempatan belajar yang tinggi mereka merasa terdorong dan terlibat, semakin besar bagi mereka terpuasakn dalam bekerja (Lin & Huang, 2020) ; (Ju et al., 2021).

Pos (Perceived Organizational Support) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour)

Dukungan organisasi dapat memberikan suasana saling ketergantungan dan saling belajar dimana karyawan terlibat dalam OCB yang sangat berharga bagi organisasi. Temuan penelitian menunjukkan hubungan yang buruk antara dukungan organisasi, pengembangan karyawan dan OCB. Oleh karena itu, setiap karyawan harus berusaha untuk berkontribusi pada proses organisasi untuk memahami dan menafsirkan kebijakan serta praktik secara bermakna demi keterlibatan organisasi yang lebih baik dan pencapaian tujuan individu (Jehanzeb, 2020). Namun berbanding terbalik dengan temuan Morales-Sánchez & Pasamar, (2020) mengkonfirmasi bahwa POS memiliki pengaruh positif terhadap OCB seperti yang dilaporkan dalam literatur.

Olc (Organizational Learning Culture) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour)

Menjadikan budaya organisasi pembelajaran sebagai budaya yang kuat tidak mudah karena bergantung dari karyawan dan beberapa persepsi termasuk OCB, dengan begitu organisasi harus mampu meningkatkan budaya belajar organisasi yang mengarah ke perilaku OCB. Penelitian yang sejalan Esseinberg et al., (2020) ; Wahda et al., (2020) mengungkapkan bahwa Olc (Organizational Learning Culture) secara langsung berpengaruh positif signifikan terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour). Penelitian (Sondeng et al., 2020) menyimpulkan bahwa Budaya pembelajaran organisasi memberikan penguatan hubungan antara sikap kerja terhadap OCB dan hubungan antara OCB dengan perilaku berbagai pengetahuan.

Job Satisfaction dan OCB Organizational Citizenship Behaviour

Semakin tinggi kepuasan kerja maka OCB karyawan akan semakin tinggi, begitu pula sebaliknya semakin rendah kepuasan kerja maka OCB karyawan juga akan semakin rendah. Hasil study yang sejalan kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB (Nurjanah et al., 2020). Hasil penelitian yang dilakukan (Fanani et al., (2016) ; Darmawati, (2018) ; Bowling, (2010) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Dengan demikian, penelitian ini konsisten mendukung penelitian yang sebelumnya dilakukan.

POS terhadap OCB melalui Job Satisfaction

Berdasarkan hasil analisis botsrapping disimpulkan bahwa POS (Perceived Organizational Support) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job satisfaction adalah negatif atau tidak diterima yang artinya peran mediasi tidak mempengaruhi meningkatnya persepsi OCB pada karyawan. Selanjutnya dari analisis *path coefisien* yang telah diolah beberapa konstruk indikator dari variabel mediasi yaitu Job satisfaction harus dihapus karena rendah. Penelitian yang tidak sejalan dengan (Asgari et al., 2020) ; (Andriyanti & Supartha, 2021) menunjukkan bahwa tingkat POS yang dimiliki karyawan dipengaruhi oleh perilaku OCB melalui Job satisfaction (kepuasan kerja) karyawan.

OLC terhadap OCB melalui Job Satisfaction

Berdasarkan hasil analisis botsrapping disimpulkan bahwa OLC (Organizational Learning Support) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job satisfaction adalah negatif atau tidak diterima yang artinya peran mediasi tidak mempengaruhi meningkatnya persepsi OCB pada karyawan dan tanpa adanya peran variabel mediasi Job satisfaction OLC terhadap OCB secara langsung memiliki pengaruh signifikan. Hal ini berarti bahwa karyawan mungkin budaya belajar organisasi dan dorongan motivasi belajar sudah mempengaruhi dan cukup untuk meningkatkan peran perilaku OCB diindividu karyawan. Sejalan dengan penelitian Kunda et al., (2019) job satisfaction tidak mampu memediasi hubungan OCB. Akan tetapi lebih banyak temuan berpendapat bahwa Job satisfaction memiliki pengaruh mediasi yaitu penelitian (Sambung,

2019) ; (Varihanna et al., 2020) ; (Mustofa & Muafi, 2021) mengungkapkan kepuasan kerja memberikan peran mediasi kepuasan kerja OLC dan OCB.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan analisis data hasil penelitian yang dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa : Hubungan Pos (Perceived Organizational Support) terhadap Job Satisfaction adalah positif, yang berarti H1 diterima. Hubungan Olc (Organizational Learning Culture) terhadap Job Satisfaction adalah positif (yaitu, 0,58), yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif yang berarti H2 diterima. Pos (Perceived Organizational Support) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) adalah negatif (yaitu 0,00), yang menunjukkan bahwa arah hubungan negatif, yang berarti H3 ditolak. Olc (Organizational Learning Culture) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) adalah positif (yaitu, 0,60), yang menunjukkan bahwa arah hubungan adalah positif yang berarti H4 diterima. Job Satisfaction terhadap OCB Organizational Citizenship Behaviour adalah positif (yaitu 0,23), yang menunjukkan bahwa arah hubungan positif, yang berarti H5 diterima. Sedangkan untuk variabel Pos (Perceived Organizational Support) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job Satisfaction adalah negatif, yang berarti H6 ditolak. Selanjutnya Olc (Organizational Learning Culture) terhadap OCB (Organizational Citizenship Behaviour) melalui Job Satisfaction adalah negatif, yang berarti H7 ditolak.

Saran

Temuan penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang dapat diatasi oleh penelitian masa depan. Pertama, data kami kumpulkan dari satu organisasi BUMN di satu wilayah yaitu Kota Medan. Sampelnya hanya karyawan PT telkom medan artinya masih kategori sedikit. Oleh karena itu, makalah ini menyarankan penelitian di masa depan dapat menguji model penelitian kami di lembaga atau organisasi lain mempertimbangkan sektor lain untuk menguji lebih lanjut kemampuan generalisasi penelitian kami.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Rahim Zumrah, S. B. (2015). The effects of perceived organizational support and job satisfaction on transfer of training. *The Eletronic Library*, 34(1), 1–5. <https://doi.org/doi.org/10.1108/PR-02-2013-0029>
- Alcover, C. M., Chambel, M. J., Fernández, J. J., & Rodríguez, F. (2018). Perceived organizational support-burnout-satisfaction relationship in workers with disabilities: The moderation of family support. *Scandinavian Journal of Psychology*, 59(4), 451–461. <https://doi.org/10.1111/sjop.12448>
- Alona Eisenberg, & Jeļena Davidova. (2020). Measurement and Analysis Issues in Research of Interrelation between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Rural Environment. Education. Personality. (REEP) Proceedings of the 13th International Scientific Conference, 13*(April 2020), 399–411. <https://doi.org/10.22616/reep.2020.047>

- Andrade, C., & Neves, P. C. (2022). Perceived Organizational Support, Coworkers' Conflict and Organizational Citizenship Behavior: The Mediation Role of Work-Family Conflict. *Administrative Sciences*, 12(1). <https://doi.org/10.3390/admsci12010020>
- Andriyanti, N. P. V., & Supartha, I. W. G. (2021). Effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with job satisfaction as mediating variables. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 5(1), 46–55.
- Asgari, A., Mezginjad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, 30(75), 87–98. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259>
- Bibi, A., Khalid, M. A., & Hussain, A. (2019). Perceived organizational support and organizational commitment among special education teachers in Pakistan. *International Journal of Educational Management*, 33(5), 848–859. <https://doi.org/10.1108/IJEM-12-2017-0365>
- Bowling, N. A. (2010). Effects of job satisfaction and conscientiousness on extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 25(1), 119–130. <https://doi.org/10.1007/s10869-009-9134-0>
- Caesens, G., Stinglhamber, F., Demoulin, S., & De Wilde, M. (2017). Perceived organizational support and employees' well-being: the mediating role of organizational dehumanization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(4), 527–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2017.1319817>
- Côté, K., Lauzier, M., & Stinglhamber, F. (2021). The relationship between presenteeism and job satisfaction: A mediated moderation model using work engagement and perceived organizational support. *European Management Journal*, 39(2), 270–278. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.001>
- Darmawati, A. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 13(1), 1–21. <https://doi.org/10.21831/jim.v13i1.22220>
- Diah, Y. M., & Cahyadi, A. (2020). Improving Organizational Performance Through Job Satisfaction Based on Employee Empowerment. 142(Seabc 2019), 148–153. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200520.025>
- Eisenberg, A., & Davidova, J. (2020). Measurement and Analysis Issues in Research of Interrelation between Organizational Learning Culture and Organizational Citizenship Behaviour. *Rural Environment. Education. Personality. (REEP) Proceedings of the 13th International Scientific Conference*, 13(April 2020), 399–411. <https://doi.org/10.22616/reep.202>

- 0.047
- Ersoy, N. C., Derous, E., Born, M. P., & van der Molen, H. T. (2015). Antecedents of organizational citizenship behavior among Turkish white-collar employees in The Netherlands and Turkey. *International Journal of Intercultural Relations*, *49*, 68–79. <https://doi.org/10.1016/j.ijintrel.2015.06.010>
- Fanani, I., Djati, S. P., & Silvanita, K. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus RSU UKI). *Fundamental Management Journal*, *1*(1), 40–53.
- Gunawan, A., Azzahroh, K., Tajib, E., & Aseanty, D. (2022). *The Role of Job Satisfaction in Mediating the Effect of Organizational Culture and Organizational Learning on Employee Performance at PT. Techno Motor Indonesia. January 2019*. <https://doi.org/10.4108/eai.3-8-2021.2315143>
- Hanh Tran, T. B., & Choi, S. B. (2019). Effects of inclusive leadership on organizational citizenship behavior: The mediating roles of organizational justice and learning culture. *Journal of Pacific Rim Psychology*, *13*(2010). <https://doi.org/10.1017/prp.2019.10>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment and job satisfaction on perfoIndarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The effect of OCB in relationship between personality, organizational commitment a. *Journal of Management Development*, *36*(10), 1283–1293.
- Islam, T., Aamir, M., Khan, S. R., & Ungku Ahmad, U. N. (2013). Organizational Learning Culture, Social Exchange Relations and Multifoci Citizenship Behaviors : A Literature Survey Approach. *World Journal of Management and Behavioral Studies*, *1*(1), 6–13. <https://doi.org/10.5829/idosi.wjmb.2013.1.1.1102>
- Jehanzeb, K. (2020). Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior?: Person–organization fit as moderator. *European Journal of Training and Development*, *44*(6–7), 637–657. <https://doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032>
- Ju, B., Lee, Y., Park, S., & Yoon, S. W. (2021). A Meta-Analytic Review of the Relationship Between Learning Organization and Organizational Performance and Employee Attitudes: Using the Dimensions of Learning Organization Questionnaire. *Human Resource Development Review*, *20*(2), 207–251. <https://doi.org/10.1177/1534484320987363>
- Kristiani, W., Matin, M., & Sugiarto, S. (2019). The Effect of Organizational Culture and Perceived Organizational Support (POS) Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teacher SDK PENABUR Jakarta. *International Journal for Educational and Vocational Studies*, *1*(6), 528–532. <https://doi.org/10.29103/ijevs.v1i6.1680>
- Kunda, M. M., Ataman, G., & Kartaltepe Behram, N. (2019). Corporate

- social responsibility and organizational citizenship behavior: The mediating role of job satisfaction. *Journal of Global Responsibility*, 10(1), 47–68. <https://doi.org/10.1108/JGR-06-2018-0018>
- Kurniawan, I. S., & Wijanarko, D. H. (2021). Meningkatkan Kepuasan Kerja: Peran Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Dan Perceived Organizational Support. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis*, 11–21. <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/ekobis/article/view/17716%0A> <http://jurnal.unissula.ac.id/index.php/ekobis/article/viewFile/17716/7290>
- Lin, C. Y., & Huang, C. K. (2020). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409–423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: a moderated mediation model of proactive personality and psychological empowerment. *Future Business Journal*, 6(1), 1–10. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00027-8>
- MacIntosh, E. W., & Doherty, A. (2010). The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave. *Sport Management Review*, 13(2), 106–117. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.04.006>
- Majid, M., Ramli, M. F., Badyalina, B., Roslan, A., & Azreen Jihan Che Mohd Hashim, A. J. (2020). Influence of engagement, work-environment, motivation, organizational learning, and supportive culture on job satisfaction. *International Journal of Human Resource Studies*, 10(4), 186. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v10i4.17822>
- Marsick, V., & Warkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of a Organizational Learning Culture. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132–151. <https://doi.org/10.1177/1523422303251341>
- Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). How to improve organisational citizenship behaviour by combining ability, motivation and opportunity: The moderator role of perceived organisational support. *Employee Relations*, 42(2), 398–416. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2019-0169>
- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021). The influence of situational leadership on employee performance mediated by job satisfaction and Islamic organizational citizenship behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(1), 95–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1019>
- Novira, L., & Martono, S. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi Pada Perilaku Kewargaan Organsasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(3), 180–189.
- 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 and Management*, 7(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Rizwan, Q. D., Yasir, M., Muhammad, I. I., & Amina, A. (2014). Role of Organizational Learning, Climate and Justice on Teachers' Extra-Role Performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 4(1), 9–14.
- Sambung, R. (2019). Job Satisfaction on Employee Performance; Counterproductive Work Behavior and Organizational Citizenship Behavior as Mediations. *International Journal of Economic Behavior and Organization*, 7(3), 50. <https://doi.org/10.11648/j.ijebo.20190703.12>
- Soelton, M. (2020). The Implication Of Job Satisfaction That Influence Workers To Practice Organizational Citizenship Behavior (Ocb) In The Work Place. *Archives of Business Research*, 8(5), 33–48. <https://doi.org/10.14738/abr.85.81>
- 39
- Sondeng, S., -, N., Sukotjo, E., & Maharani, S. (2020). Model of Organizational Learning Culture on Knowledge Sharing Behavior. *International Journal of Business and Management*, 15(11), 184. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n11p184>
- Syarif, I. (2014). The Impact of Organizational Learning Culture Towards Job Satisfaction and Turnover Intention in Multinational Companies. *IBuss Management*, 2(2), 117–123.
- Tang, D. A. F. and T. L.-P. (2015). Job satisfaction and organizational citizenship behavior (OCB) Does team commitment make a difference in self-directed teams? *The Electronic Library*, 34(1), 1–5.
- Tremblay, M., & Simard, G. (2018). A multifoci approach to study social support and job performance: A target similarity consideration of development-enhancing practices, leadership, and structure. *Journal of Business Research*, 92(June), 118–130. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.002>
- Varihanna, Harmen, H., & Nizam, A. (2020). Effects of Organizational Trust and Justice on Job Satisfaction and their Consequences on Organizational Citizenship Behavior. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 3(4), 389–395. <https://doi.org/10.36349/EASJEBM.2020.v03i04.016>
- Wahda, Mursalim, Fauziah, & Asty. (2020). Extra-role behavior improvement model: Organizational learning culture, organizational trust, and organizational justice approach.

*International Journal of
Engineering Business
Management*, 12, 1–12.
[https://doi.org/10.1177/18479790
20963774](https://doi.org/10.1177/1847979020963774)

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.v2
i2.207](https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207)