

Pengaruh *Perceived Organizational Support*, *Affective Commitment*, dan *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Kabah Tour Tegal di Kota Tegal

Yogi Baskoro^{1*}, Irwansyah²

^{1,2}Magister Administrasi Bisnis, Universitas Lambung Mangkurat, Indonesia

*Corresponding Author: yogiluda@icloud.com

Submitted: 02/06/2026; Accepted: 15/08/2026; Published: 31/08/2026

Abstract: *The Influence of Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Quality of Work Life on Organizational Citizenship Behavior of Kabah Tour Tegal's Employee In Tegal City. Supervised by Irwansyah. This research aims to test and analyze the influence of Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Quality of Work Life respectively on Organizational Citizenship Behavior and continues to test the influence all of them simultaneously. This study uses a quantitative approach, with 36 samples of non-managerial employees (saturated sampling). Sampling technique used in this research is non-probability sampling. Questionnaires are used as instruments, while Statistic T and F-Test are used to test the hypothesis, as well as Multiple Linear Regression. The result here shows there is no significant effects of Perceived Organizational Support, Affective Commitment, and Quality of Work Life simultaneously on Organizational Citizenship Behavior, while only Affective Commitment that has negative yet significant effect partially.*

Keywords: *Perceived Organizational Support, Affective Commitment, Quality of Work Life, Organizational Citizenship Behavior.*

PENDAHULUAN

Komunitas formal penyedia kepentingan publik memerlukan tata kelola, dan seberapa baik organisasi dalam menerapkan tata kelolanya bisa dilihat dari seberapa baik organisasi tersebut memperlakukan anggotanya. Standar pengelolaan organisasi yang baik secara berkesinambungan dipengaruhi oleh berbagai hal, salah satunya dengan memelihara hubungan baik dengan salah satu stakeholdernya yaitu karyawan. Anggota organisasi atau karyawan perusahaan menjadi aset penting dari tempatnya bernaung. Bisa kita ambil contoh dari negara – negara maju seperti Jerman, Belanda, Jepang, atau Singapur menjadi makmur bukan karena kekayaan SDAny, melainkan karena SDMnya yang unggul- hal tersebut didukung juga oleh lembaga pemerintah yang berfungsi dengan baik. Berkaca dari hal tersebut, tentunya tidak berlebihan jika kita memberikan perhatian lebih untuk sektor MSDM.

Hubungan antara perusahaan dengan karyawan baik itu yang statusnya kontrak ataupun tetap adalah hubungan transaksional yang bersifat timbal balik. Biasanya terikat dalam seperangkat perjanjian kerja yang disepakati setelah calon karyawan baru lolos tahap seleksi dan bersiap terjun ke bidangnya. Isi perjanjian kerja tersebut berbeda-beda tiap perusahaan, namun umumnya meliputi roster kerja, hari libur, jumlah gaji, ketentuan cuti, masalah sanksi & hukuman, serta prosedur PHK. Dengan adanya perjanjian tersebut maka setiap karyawan memiliki pedoman dalam bertindak-tanduk saat melakukan pekerjaannya. Perjanjian kerja juga bisa dimaknai sebagai aturan permainan yang berlaku efektif saat karyawan memasuki jenjang karirnya di perusahaan tersebut.

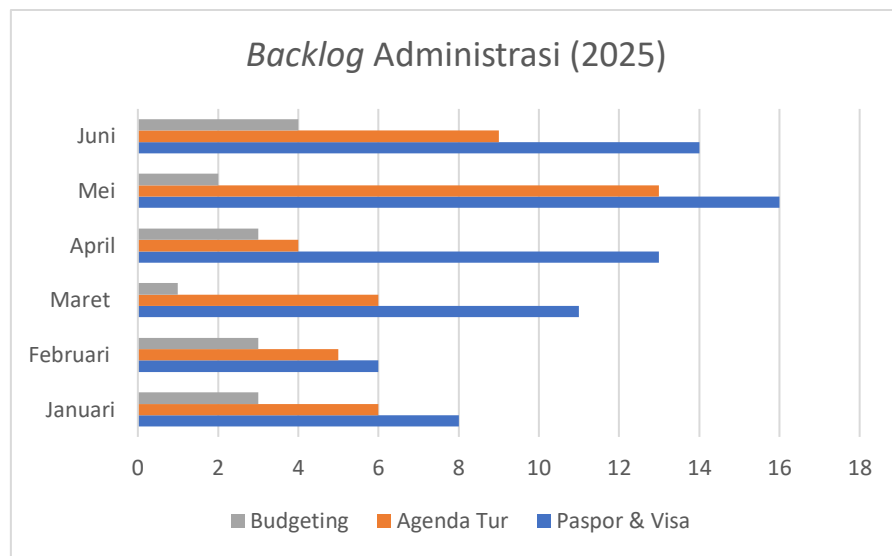
Walaupun sudah memiliki pedoman perjanjian kerja, kadangkala kita melihat rekan sekantor yang memberikan kinerja 110~%. Karyawan tersebut melakukan hal kecil tapi bermanfaat untuk kelancaran kegiatan operasional perusahaan tanpa diminta. Yang dilakukannya bukan bagian dari deskripsi pekerjaan aslinya, dan bisa menghasilkan iklim kerja yang efektif dan efisien. Contohnya bisa berupa menyicil pekerjaan yang bisa dibawa ke rumah, membantu rekan lain di waktu senggang, mematikan lampu ruangan saat ruangan tersebut tidak digunakan, turut serta menjaga lingkungan kerja untuk memenuhi standar K3LH, dan masih banyak lagi. Di dalam ilmu sosial perilaku semacam itu disebut Organizational Citizenship Behavior.

Menurut Organ dalam (Zhao, 2022) Organizational Citizenship Behavior adalah tindakan tambahan yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh anggota di tempat kerja tapi bukan sistem penghargaan formal yang secara implisit ditetapkan; tindakan peran tambahan ini bisa bersumbangsih terhadap konstruksi sosial dan psikologi sosial, sehingga bersumbangsih kepada terlaksananya rutinitas dalam perusahaan. Bisa dikatakan, Organizational Citizenship Behavior adalah cara karyawan memilih untuk berdayaguna kepada orang lain, menurut Pelozo & Hassay dalam (Zhao, 2022).

Di dalam ilmu sosial, Organizational Citizenship Behavior adalah turunan dari Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial) yang memiliki prinsip utama berupa hubungan timbal balik. Berdasarkan Chernyak-Hai et al. dalam (Zhao, 2022), Pertukaran Sosial (berwujud atau tidak berwujud) dapat dibangun melalui perilaku karyawan yang didasarkan pada evaluasi biaya dan imbalan sosial, asalkan nilai pertukaran tersebut dianggap positif; Social Exchange Theory sering digunakan untuk menggambarkan interaksi antara komunitas formal dan anggotanya. Kemudian Gouldner dalam (Zhao, 2022) berpendapat bahwa konsep timbal balik didasarkan pada keyakinan bahwa individu dalam suatu organisasi memiliki kecenderungan untuk menghargai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan dengan menawarkan perlakuan positif sambil menanggapi perlakuan buruk di tempat kerja. Oleh sebab itu, prinsip timbal balik ini sangat berguna dalam menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan.

Ada salah satu badan usaha yang melayani kepentingan publik di sekitar tempat penulis berdomisili bernama Kabah Tour Tegal, yang bergerak di bidang pelayanan tur umrah & haji. Beroperasi di kota Tegal, provinsi Jawa Tengah sejak tahun 2020 dan selalu rutin melayani lebih dari 100 jemaah setiap tahunnya, Kabah Tour Tegal juga tidak luput dari terjangan badai masalah- paling tidak di sektor MSDMnya. Jika masalah internal tidak kunjung diberi perhatian dan dibiarkan berlama-lama, bisa jadi berpengaruh juga ke sektor lainnya seperti finansial, kebijakan strategis perusahaan, ataupun kepuasan pelanggan. Di masa kini instrumen untuk mengevaluasi kinerja suatu individu, tim, atau organisasi adalah KPI atau Key Performance Indicator, yang mana berupa ukuran kuantitatif yang membantu dalam mengukur pencapaian, mengidentifikasi aspek yang membutuhkan perbaikan, dan merumuskan kebijakan berdasarkan fakta empiris.

Berdasarkan data kinerja karyawan Kabah Tour Tegal yang penulis dapatkan setelah beberapa kali berkunjung ke sana, ada beberapa hal terkait MSDM yang menjadi perhatian.

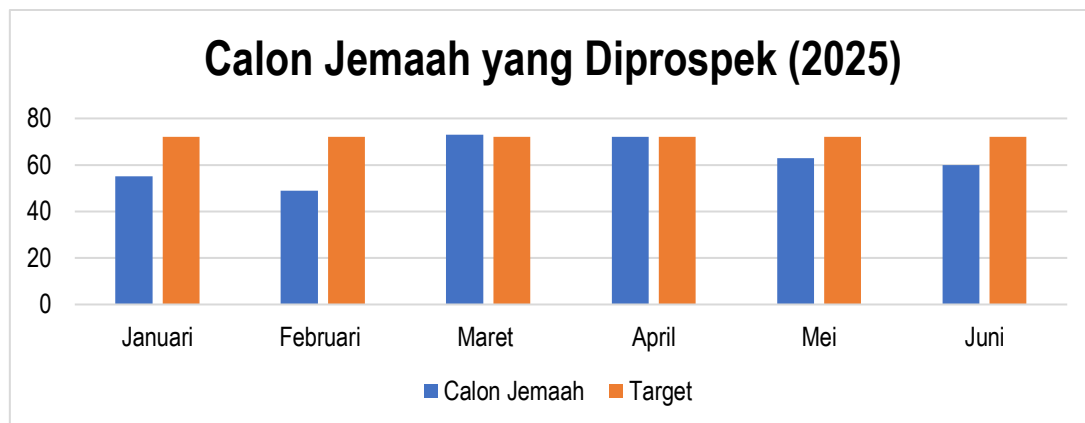


Gambar 1. Grafik Backlog Administrasi Kabah Tour Tegal (Januari – Juni 2025).

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Backlog administrasi meningkat sejak awal hingga akhir semester pertama tahun 2025, yang terdiri dari administrasi paspor & visa calon jemaah serta agenda tur mereka, dan juga bidang finansial. Hal ini bisa terjadi karena saat admin yang dinas ke luar kota misalnya untuk mengurus visa umrah atau haji, pekerjaannya yang ditinggalkan jarang diback-up oleh rekan kerjanya- padahal mereka berada di divisi yang sama. Terlihat kurangnya aksi altruisme (Altruism), yaitu bantuan tanpa pamrih di lokasi kerja Kabah Tour Tegal. Menurut pengakuan pak Prasetyo selaku direktur Kabah Tour Tegal backlog administrasi yang menumpuk memang tidak sampai berpengaruh ke jadwal keberangkatan jemaah umrah maupun haji, tapi terkadang menimbulkan sedikit adu argumen khususnya di kalangan karyawan Gen-Z. Admin yang dinas ke luar kota atau tidak masuk kerja merasa pekerjaan yang ditinggalkan seharusnya bisa diteruskan oleh admin yang sedang ada di kantor, sedangkan admin yang ada di kantor beranggapan pekerjaan mereka sudah cukup banyak.

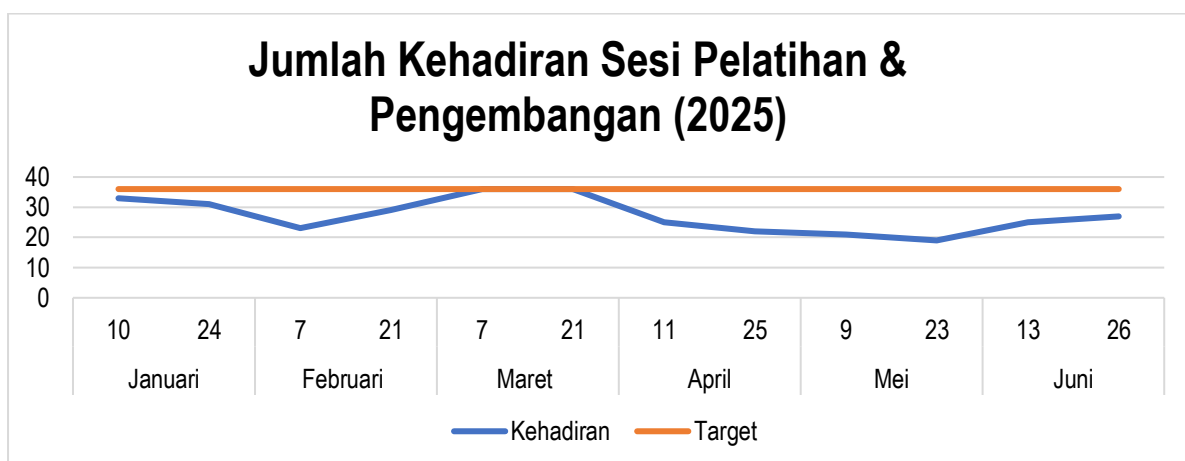
Di Kabah Tour & Tegal, semua karyawan bisa menjadi agen pemasaran untuk layanan tur umrah & haji mereka. Di tengah zaman digital sekarang ini cara menyebarkan iklan semudah menggerakkan jari di layar gawai, selain melalui metode konvensional seperti brosur dan word of mouth. Setiap calon jemaah yang setuju untuk mendaftar program umrah atau haji akan menjadi perhitungan bonus tambahan di slip gaji karyawan. Maka dari itu, setiap karyawan diberi target mengajak calon jemaah potensial sebanyak minimal 2 orang per bulannya untuk diprospek dan diberi materi mengenai detail tur umrah & haji, ditandai dengan softcopy KTP yang berhasil didapat. Karena jumlah karyawan ada 36 berarti seharusnya total ada 72 calon jemaah potensial yang diprospek per bulannya, namun target tersebut sulit diraih. Bisa dilihat pada grafik berikut, momen di mana targetnya terpenuhi hanya pada bulan Maret dan April, dengan penurunan di sisa bulan lainnya pada semester pertama 2025. Hal ini menunjukkan kurangnya aspek Conscientiousness atau kehati-hatian, yaitu kesadaran individu untuk menerapkan konsep kedisiplinan bagi diri sendiri dengan memenuhi standar pekerjaan yang diberikan. Jika saja standar tersebut terpenuhi atau bahkan melampauinya, keuntungannya tentu masuk ke perusahaan dan juga dirasakan diri sendiri.



Gambar 2. Grafik Calon Jemaah yang Berhasil Diprospek (Januari – Juni 2025).

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Seperti halnya pisau yang selalu diasah, modal manusia juga perlu rutin diberi pelatihan dan pembelajaran agar senantiasa selaras dengan tuntutan perusahaan. Bentuk pembinaan seperti itu di Kabah Tour Tegal adalah berupa sesi training selama 60-90 menit yang diisi oleh direktur atau pemateri profesional dan diikuti oleh semua karyawan. Biasanya berlokasi di rumah direktur atau adiknya, dan diselenggarakan 2 kali per minggu setelah pulang kerja. Sifatnya tidak wajib namun apabila bisa hadir akan memberi manfaat secara pribadi pada karyawan. Materi yang disampaikan beragam, mulai dari teknik berbicara di depan umum (public speaking), teknik marketing, situasi global terkini, hingga tausiyah agama. Sepanjang materi juga tidak berjalan searah, karena karyawan bisa bertanya atau memberi pendapat mengenai topik yang dibahas. Program yang bertujuan baik dan produktif itu ternyata tidak dibarengi oleh antusiasme peserta, terlihat dari daftar hadir Sesi Bimbingan & Pengembangan bulan Januari – Juni 2025



Gambar 3. Grafik Jumlah Kehadiran Sesi Pelatihan dan Pengembangan (Januari - Juni 2025).

Sumber: Data sekunder yang diolah, 2025

Momen saat semua karyawan datang untuk memenuhi undangan Sesi Pelatihan & Pengembangan adalah 2 sesi di bulan Maret, yang mana digabung dengan acara bukber di rumah Pak Prasetyo selaku direktur Kabah Tour Tegal. Pada bulan sisanya di semester pertama 2025, ada saja karyawan yang berhalangan hadir padahal ruangan yang digunakan cukup luas serta sejuk dan di setiap sesi peserta disugahi penganan dan minuman. Terlihat bahwa karyawan Kabah Tour Tegal kurang memiliki Civic Virtue (kebajikan sipil) karena kurang aktif terlibat secara sukarela dalam kegiatan perusahaan, walaupun karyawan yang tidak hadir juga tidak akan diberi sanksi. Pada suatu ketika ditanya oleh direktur kenapa tidak bisa hadir, jawaban mereka beragam: ada yang ingin mengantar anaknya les, tidak enak badan, menemani istri live streaming dagangan di Tiktok ataupun rumahnya yang jauh.

Ketiga aspek yang timpang dari target yang seharusnya terpenuhi tersebut di atas ternyata merupakan salah 3 dari 5 indikator Organizational Citizenship Behavior. Kelima indikatornya oleh Organ dalam (Fala et al., 2021): Altruism (altruisme), Conscientiousness (kehati-hatian), Sportsmanship (sikap sportif), Courtesy (kesopanan), serta Civic Virtue (kebajikan sipil). Dengan merosotnya beberapa indikator tersebut bisa dipastikan bahwa ada masalah mengenai Organizational Citizenship Behavior di Kabah Tour Tegal, walaupun penyebab pastinya masih belum diketahui. Maka dari itu untuk menjawab fenomena empiris di lapangan, tidak cukup hanya dengan menerawang tanpa landasan teoritis. Diperlukan sejumlah kajian ilmiah yang membahas mengapa karyawan menunjukkan perilaku Organizational Citizenship Behavior dan mengapa sebaliknya. Karena memiliki andil dalam menunjang ketercapaian operasional perusahaan, Organizational Citizenship Behavior telah dipelajari secara ekstensif di berbagai bidang. Dari beberapa jurnal ilmiah domestik maupun luar negeri yang penulis baca, Organizational Citizenship Behavior bisa jadi dipengaruhi oleh berbagai variabel dependen (terikat) lain, contohnya adalah Perceived Organizational Support, Affective Commitment, atau Quality of Work Life.

Le & Lei dalam (Alshaabani et al., 2021) berpendapat Perceived Organizational Support menunjukkan upaya terbaik karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi dan menyelesaikan tugas pribadinya; dan melalui dukungan yang signifikan dari organisasi, penghargaan dan kepedulian terhadap kesehatan karyawan bisa diterima.

Affective Commitment didefinisikan Allen & Meyer dalam (Zhao, 2022) adalah keterikatan emosional terhadap suatu organisasi di mana individu yang berkomitmen tinggi mengidentifikasi, berpartisipasi, dan menikmati keanggotaan dalam organisasi, dan merupakan perasaan memiliki serta keterikatan psikologis ketika karyawan dan perusahaannya memiliki nilai dan orientasi yang selaras. Akibatnya, komitmen afektif meningkatkan loyalitas karyawan dan keterlibatan mereka dalam pekerjaan.

Quality of Work Life adalah paradigma dalam administrasi yang mendayagunakan nilai seluruh individu dengan mentransformasikan budaya perusahaan serta meningkatkan kesejahteraan mental dan fisik karyawan (Pio & Lengkon, 2020). Kualitas kehidupan kerja tercapai ketika pemimpin organisasi memastikan bahwa fasilitas fisik dan non-fisik tersedia bagi seluruh anggota organisasi. Kualitas kehidupan kerja ditentukan oleh komitmen pemimpin organisasi terhadap kehormatan dan martabat setiap anggota organisasi dengan mengadopsi dan menerapkan nilai-nilai yang bermakna untuk menciptakan peluang pertumbuhan dan perkembangan bagi setiap anggota organisasi dalam pekerjaan dan pekerjaannya.

Mengenai hubungan yang menentukan seberapa baik Organizational Citizenship Behavior dikelola, ada beberapa hasil penelitian yang didapat penulis dari jurnal domestik maupun internasional. Penelitian dari (Alshaabani et al., 2021) dan (Kao et al., 2023) membuktikan adanya pengaruh positif dan signifikan Perceived

Organizational Support pada Organizational Citizenship Behavior, sedangkan (Jehanzeb, 2020) dan (Narwastu et al., 2023) tidak melihat korelasi searah dari Perceived Organizational Support dan Organizational Citizenship Behavior. Kemudian (Lee et al., 2018) dan (Khaskheli, 2020) berhasil membuktikan efek positif sekaligus masif Affective Commitment pada Organizational Citizenship Behavior, tapi kesimpulan yang berkebalikan didapat oleh (Fala et al., 2021) dan (Arestia, 2022) bahwa Affective Commitment hanya berdampak sedikit dan marjinal pada Organizational Citizenship Behavior. Dan terakhir (Pio & Lengkong, 2020) serta (Mundung, 2021) menemukan bukti pengaruh kuat Quality of Work Life pada Organizational Citizenship Behavior, tetapi (Hidayah & Hendarsjah, 2021) dan (Suriyana et al., 2020) justru sebaliknya tidak menemukan tanda-tanda dampak Quality of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan seni tata kelola sumber daya berupa sekelompok manusia. Peran manusialah sebagai penggerak sumber daya yang lain berupa energi, kekuatan, dan tenaga yang diperlukan untuk membentuk pergerakan, gaya, rutinitas, dan aksi. Modal manusia merupakan suatu modal yang berfungsi menyelaraskan sumber daya lainnya guna meraih tujuan komunitas formal, jika tidak ada modal manusia maka sumber daya tersebut tidak terpakai dan sia-sia, menurut Ticolau dalam (Afsar, 2016). Kunci keberhasilan dalam organisasi terletak pada SDM sebagai inisiator dan perancang perubahan yang berkelanjutan, membentuk proses dan budaya sekaligus meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah. Diperlukan keikutsertaan karyawan yang ada guna menggiring perubahan pada organisasi; hal ini dapat dicapai dengan aspirasi dan keahlian seluruh karyawan dalam organisasi, menurut Ulrich dalam (Afsar, 2016). Dan terakhir Mangkunegara dalam (Islamy, 2016) berpendapat Manajemen Sumber Daya Manusia ialah perancangan, pengelompokan, kolaborasi, implementasi, pengawasan, penyediaan, penumbuhan, pemberian layanan, integrasi, retensi, dan separasi karyawan supaya mampu meraih tujuan komunitas formal.

Social Exchange Theory

Premis dasar Social Exchange Theory (Teori Pertukaran Sosial) yakni relasi timbal balik; seseorang akan berperilaku atau bersikap positif sebagai tanggapan atas perlakuan dan dukungan yang baik, menurut Kurtessis et al., dalam (Putranto et al., 2022). Teori ini adalah model psikologis yang menyelidiki sikap dan koneksi sosial antar berbagai komunitas berdasarkan penerimaan keuntungan dan risiko. Social Exchange Theory menganggap elemen demikian memiliki andil dalam mendorong interaksi sosial, apakah konteksnya bisnis, personal, atau lainnya.

Berdasarkan Social Exchange Theory menurut Blau dalam (Ratiu, 2021), di tempat kerja, individu terlibat dalam proses pertukaran sosial yang menghasilkan berbagai kewajiban. Dengan demikian, cara seseorang bertindak bergantung pada tindakan individu lain. Melalui pertukaran ini, pihak-pihak yang terlibat menciptakan hubungan yang didasarkan pada kepercayaan dan loyalitas. Perkembangan hubungan tersebut dikondisikan oleh beberapa aturan dan norma—timbal balik menjadi salah satunya yang sangat penting, menurut Cropanzano & Mitchell dalam (Ratiu, 2021). Ketika suatu organisasi tidak menawarkan dukungan dan tidak menyediakan kebutuhan karyawannya, maka, melalui timbal balik, mereka akan termotivasi untuk bertindak egois.

Teori pertukaran sosial dapat digunakan sebagai model dasar untuk memahami perilaku organisasi, menurut Roch et al., dalam (Zhao, 2022). Prinsip intinya adalah prinsip timbal balik. Perilaku karyawan, berdasarkan evaluasi biaya dan imbalan sosial, merupakan bentuk pertukaran sosial (berwujud atau tidak berwujud). Hubungan tersebut hanya dapat dipertahankan jika nilai pertukaran yang dirasakan positif. Hubungan pertukaran antara organisasi dan karyawan sering diilustrasikan oleh teori pertukaran sosial, menurut Chernyak-Hai dan Rabenu dalam (Zhao, 2022).

Stakeholder Theory

Teori Pemangku Kepentingan (Stakeholder Theory) didasari gagasan bahwa di luar pemangku saham, terdapat sejumlah pihak yang terpicu berdasarkan cara perusahaan bertindak serta mengambil kebijakan. Stakeholder yaitu kumpulan atau perorangan yang mendapat profit atau malah sebaliknya berdasarkan cara badan usaha bertindak, serta pihak-pihak yang kepentingannya telah dikesampingkan atau dilanggar akibat dari operasional korporasi, menurut Miloud dalam (Zain et al., 2021). Kemudian Mitchell dalam (Zain et al., 2021) menjelaskan ikatan pemangku kepentingan yang menempatkannya ke dalam kategori sesuai kadar kepentingan mereka. Kemudian mereka menyarankan jika pemangku kepentingan membawa setidaknya salah satu tiga ciri: kekuasaan, legitimasi, dan urgensi.

Perceived Organizational Support

Berdasarkan Jain & Sinha dalam (Alshaabani et al., 2021) melihat Perceived Organizational Support sebagai kontribusi organisasi yang saling menguntungkan dengan karyawan, karena karyawan lebih mampu membalas pengaruh positif dari organisasi. Kemudian Le & Lei dalam (Alshaabani et al., 2021) menilai Perceived Organizational Support menunjukkan upaya terbaik karyawan untuk bertindak sesuai dengan tujuan organisasi dan menyelesaikan tugas pribadinya, dan melalui dukungan yang signifikan dari organisasi, penghargaan dan kepedulian terhadap kesehatan karyawan bisa diterima.

Affective Commitment

Affective Commitment adalah turunan dari teori Organizational Commitment yang didefinisikan oleh Allen & Meyer dalam (Zhao, 2022). Affective Commitment itu sendiri adalah keterikatan emosional terhadap suatu organisasi di mana individu yang berkomitmen tinggi mengidentifikasi, berpartisipasi, dan menikmati keanggotaan dalam organisasi, dan merupakan perasaan memiliki serta keterikatan psikologis ketika karyawan dan organisasi memiliki orientasi dan kehendak yang sama. Akibatnya, komitmen afektif meningkatkan loyalitas karyawan dan keterlibatan mereka dalam organisasi. Ketika karyawan dan tempatnya bekerja berbagi nilai serta memiliki kesamaan tujuan, ada pengembangan rasa kepemilikan maupun hubungan psikologis. Akibatnya, komitmen afektif meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Kartika dalam (Fala et al., 2021) mengatakan bahwa Affective Commitment adalah persatuan jalinan emosional dengan karyawan dalam rangka mengidentifikasi dan menghadirkan dirinya dalam organisasi. Kemudian Allen & Meyer dalam (Lee et al., 2018) berpendapat bahwa Komitmen Afektif merujuk ke ikatan batin, pengakuan, maupun integrasi karyawan pada pekerjaannya; berkat keinginannya sendiri yang timbul karena komitmen emosional yang kuat mereka akan senantiasa mengabdikan pada organisasinya. Dan terakhir Turner & Chelladurai dalam (Lee et al., 2018) menemukan kaitan Affective Commitment dengan berbagai hasil, di antaranya absen, keinginan pindah, prestasi

kerja, usaha karya, kesenangan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior, baik dalam lingkungan korporasi pada umumnya dan juga olahraga pada khususnya.

Organizational Commitment

Dirumuskan oleh Hilton dalam (Islamy, 2016) Organizational Commitment sendiri berarti keyakinan tak tergoyahkan dari karyawan yang menghargai target dan orientasi organisasi, terdorong untuk berkarya bagi organisasinya, dan mempunyai niat yang tulus untuk terus bertahan di dalamnya. Sedangkan oleh Robbin dalam (Islamy, 2016) berpendapat bahwa Organizational Commitment adalah seberapa besar karyawan mengikuti organisasi, target, dan juga nilainya; dan seberapa besar keinginan mereka tetap tinggal. Organizational Commitment bisa dikatakan sebagai perilaku pegawai yang bertindak demi kepentingan perusahaan dengan menghargai target perusahaan atau nilai-nilai yang diyakini oleh perusahaan.

Quality of Work Life

Ivancevich ae al. dalam (Pio & Lengkong, 2020) berpendapat bahwa Quality of Work Life (Kualitas Kehidupan Kerja) adalah paradigma administrasi yang menaikkan nilai diri karyawan melalui transformasi budaya perusahaan dan memperhatikan kesehatan fisik dan mental mereka. Hal ini akan tercapai ketika pemimpin organisasi menyediakan sarana fisik dan non-fisik bagi seluruh anggota organisasi, juga mendorong pimpinan organisasi untuk meningkatkan kehormatan dan martabat tiap anggota organisasi dengan mengadopsi dan mengimplementasikan nilai tanggung jawab yang menciptakan peluang pertumbuhan dan perkembangan bagi tiap anggota organisasi untuk mencapai keluaran terbaik dari tugas dan kewajibannya. Pencapaian kualitas yang setinggi-tingginya harus didukung oleh ketersediaan sumber daya yang mendukung pencapaian tujuan.

Oleh karena itu untuk mencapai hal ini, kita perlu mengubah dan memperbaiki lingkungan pekerjaan sehingga lingkaran yang mengitari manusia, teknologi, dan komunitas dapat dimanfaatkan secara efektif untuk menjadikan kompetensi praktis lebih menyenangkan serta karyanya memenuhi harapan, berdasarkan Luthans dalam (Pio & Lengkong, 2020).

Organizational Citizenship Behavior

Organ dalam (Zhao, 2022) berpendapat Organizational Citizenship Behavior adalah tindakan ekstra-peran anggota organisasi di pekerjaan tapi bukan termasuk dalam kebijakan kompensasi baku yang implisit; Tindakan peran tambahan ini bisa bersumbangsih terhadap konstruksi sosial dan psikologi sosial, sehingga bersumbangsih kepada terlaksananya rutinitas dalam perusahaan. Bisa dikatakan, Organizational Citizenship Behavior adalah cara karyawan memilih untuk berdayaguna kepada orang lain, menurut Pelozo & Hassay dalam (Zhao, 2022).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif sebab berdasarkan penggunaan datanya, mengacu pada perhitungan angka kemudian analisisnya menggunakan statistik guna mengidentifikasi sejumlah populasi atau sampel, menggunakan alat riset saat mengumpulkan informasi, dan bertujuan menguji hipotesis. Termasuk kategori penelitian asosiatif karena tujuannya menyelidiki korelasi antara setidaknya 2 variabel. Berlokasi di

kantor Kabah Tour Tegal di Kota Tegal, Jawa Tengah. Populasinya berjumlah 36 karyawan non-manajerial dan semuanya dijadikan sampel jenuh. Teknik sampling yang digunakan adalah non-probability sampling untuk meminimalisir kesalahan saat melakukan penyamarataan. Sumber datanya adalah data primer (pengamatan, wawancara, diskusi fokus, dan kuesioner) serta data sekunder (internet, data internal perusahaan, bagan organisasi). Teknik pengumpulan data menggunakan metode kuesioner dengan skala Likert 5 poin yang diserahkan ke responden, kemudian menganalisisnya dengan program SPSS. Proses menganalisisnya meliputi uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, Analisa regresi linear berganda, uji signifikansi parameter parsial (uji t), uji signifikansi parameter gabungan (uji f), dan uji koefisien determinasi (R^2).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil jawaban kuesioner yang telah diisi oleh responden dan dikembalikan ke peneliti langsung dihitung menggunakan program SPSS, dan bagaimana data tersebut diperlakukan selama proses penghitungan diperlihatkan pada grafik dan tabel berikut ini:

Tabel 1. Hasil Uji Validitas

Konstruk	Item	r Hitung	Sig	r Tabel	Keterangan
Perceived Organizational Support (X1)	X1.1.1	0,929	0,000	0,339	Valid
	X1.1.2	0,911	0,000	0,339	Valid
	X1.2.1	0,532	0,001	0,339	Valid
	X1.2.2	0,616	0,000	0,339	Valid
	X1.3.1	0,935	0,000	0,339	Valid
	X1.3.2	0,892	0,000	0,339	Valid
Affective Commitment (X2)	X2.1.1	0,599	0,000	0,339	Valid
	X2.1.2	0,540	0,001	0,339	Valid
	X2.2.1	0,404	0,015	0,339	Valid
	X2.2.2	0,574	0,000	0,339	Valid
	X2.3.1	0,391	0,018	0,339	Valid
	X2.3.2	0,457	0,005	0,339	Valid
	X2.4.1	0,453	0,006	0,339	Valid
	X2.4.2	0,583	0,000	0,339	Valid
	X2.5.1	0,386	0,020	0,339	Valid
	X2.5.2	0,360	0,031	0,339	Valid
	X2.6.1	0,372	0,025	0,339	Valid
	X2.6.2	0,494	0,002	0,339	Valid
Quality of Work Life (X3)	X3.1.1	0,579	0,000	0,339	Valid
	X3.1.2	0,486	0,003	0,339	Valid
	X3.2.1	0,442	0,007	0,339	Valid
	X3.2.2	0,743	0,000	0,339	Valid

Konstruk	Item	r Hitung	Sig	r Tabel	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (Y)	X3.3.1	0.423	0.010	0,339	Valid
	X3.3.2	0.368	0.027	0,339	Valid
	X3.4.1	0.538	0.001	0,339	Valid
	X3.4.2	0.657	0.000	0,339	Valid
	X3.5.1	0.388	0.020	0,339	Valid
	X3.5.2	0.512	0.001	0,339	Valid
	Y.1.1	0.837	0.000	0,339	Valid
	Y.1.2	0.565	0.000	0,339	Valid
	Y.2.1	0.610	0.000	0,339	Valid
	Y.2.2	0.373	0.025	0,339	Valid
	Y.3.1	0.441	0.007	0,339	Valid
	Y.3.2	0.588	0.000	0,339	Valid
	Y.4.1	0.395	0.017	0,339	Valid
	Y.4.2	0.785	0.000	0,339	Valid
	Y.5.1	0.480	0,003	0,339	Valid
	Y.5.2	0.582	0.000	0,339	Valid

Sumber: Data diolah, 2025

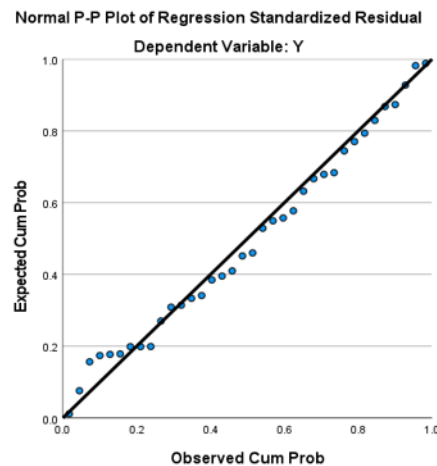
Kriteria validitas instrumen telah terpenuhi karena nilai r hitung melebihi r tabel, atau melalui perolehan nilai signifikansi korelasi yang berada di bawah alpha (0,05). Hasil tersebut membuktikan keabsahan seluruh butir pernyataan pada tiap variabel dalam merepresentasikan objek penelitian secara akurat, sehingga instrumen ini layak digunakan dalam pengumpulan data.

Tabel 2. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen Penelitian

Variabel	Koefisien Reliabilitas	Keterangan
Perceived Organizational Support (X1)	0,874	Reliabel
Affective Commitment (X2)	0,664	Reliabel
Quality of Work Life (X3)	0,688	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,754	Reliabel

Sumber: Data diolah, 2025

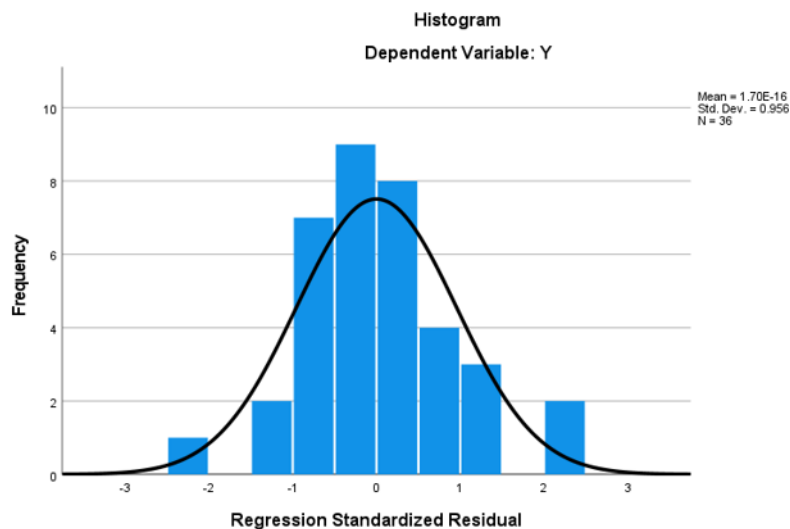
Bisa dilihat bahwasanya Cronbach's Alpha keempat variabel bernilai 0,60 atau lebih, berarti keseluruhan variabel memang reliabel.



Gambar 4. Hasil Uji Normalitas dengan P-Plot

Sumber: Data diolah, 2025

Hampir semua titik data tersebar melekat di garis diagonal lurus, tanpa tercerai-berai. Syarat pemenuhan kriteria asumsi klasik regresi terpenuhi untuk distribusi data tanpa anomali.



Gambar 5. Hasil Uji Normalitas dengan Histogram

Sumber: Data diolah, 2025.

Dipaparkan distribusi data yang normal, seperti yang diperagakan garis histogram yang tidak bergerak ke kedua sisi; model regresi yang digunakan telah menunjukkan distribusi data normal. Jika garis diagram lebih condong ke kedua sisi (atau salah satunya), bisa dipastikan sebaran informasi tersebut terdapat anomali.

Tabel 3. Hasil Uji Regresi Linear Berganda

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	51.408	9.154		5.616	<.001
	X1	-.019	.153	-.021	-.124	.902
	X2	-.309	.131	-.386	-2.370	.024
	X3	-.050	.152	-.055	-.327	.745

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah, 2025

Interpretasi:

1. Konstanta (51.408): Jika valuasi variabel Perceived Organizational Support (X1), Affective Commitment (X2), dan Quality of Work Life (X3) nihil (0), maka Organizational Citizenship Behavior (Y) bernilai 51.408.
2. Koefisien X1 (-0.019): Setiap kenaikan satu satuan Perceived Organizational Support akan mengurangi Y sebanyak 0.019, asalkan variabel lain stagnan.
3. Koefisien X2 (-0.309): Setiap kenaikan satu satuan Affective Commitment akan mengurangi Y sebanyak 0.309.
4. Koefisien X3 (-0.050): Setiap peningkatan satu satuan pada Quality of Work Life, Y berkurang sebesar 0.050.

Tabel 4. Hasil Uji Signifikansi Parsial (Uji T)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	51.408	9.154		5.616	<.001
	X1	-.019	.153	-.021	-.124	.902
	X2	-.309	.131	-.386	-2.370	.024
	X3	-.050	.152	-.055	-.327	.745

a. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah, 2025

Uji Signifikansi Parsial (Uji t) diterapkan jika ingin melihat efek setiap variabel independen (saat berdiri sendiri) pada variabel dependen:

1. X1 (Perceived Organizational Support): Bernilai Sig. 0,902 ($> 0,05$), mengindikasikan bahwa variabel tersebut tidak memiliki kontribusi yang bermakna secara statistik terhadap Organizational Citizenship Behavior.
2. X2 (Affective Commitment): Bernilai Sig. 0,024 ($< 0,05$), artinya berpengaruh negatif tapi masif terhadap Organizational Citizenship Behavior.
3. X3 (Quality of Work Life): Bernilai Sig. 0,745 ($> 0,05$), mengindikasikan bahwa variabel tersebut tidak memiliki kontribusi yang bermakna secara statistik pada Organizational Citizenship Behavior.



Tabel 5. Hasil Uji Signifikansi Gabungan (Uji F)

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	130.384	3	43.461	1.918	.147 ^b
	Residual	725.255	32	22.664		
	Total	855.639	35			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

Sumber: Data diolah, 2025

Berdasarkan tabel ANOVA di atas yang bernilai signifikansi 0,147 ($>0,05$), ketika digabung variabel X1, X2, dan X3 tidak memiliki kontribusi yang bermakna secara statistik terhadap variabel Y.

Tabel 6. Hasil Uji Koefisien Determinasi (R²)

Model Summary ^b				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.390 ^a	.152	.073	4.761

a. Predictors: (Constant), X3, X2, X1

b. Dependent Variable: Y

Sumber: Data diolah, 2025.

Nilai R² (Adjusted R Square) sesuai tabel Model Summary sebesar 0,073. Artinya sumbangsih Perceived Organizational Support, Affective Commitment, dan Quality of Work Life secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behavior hanya sebesar 7,3 %, sedangkan 92,7 %nya merupakan akibat hal selain cakupan penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh Perceived Organizational Support secara parsial terhadap Organizational Citizenship Behavior

Melalui uji T, ternyata Perceived Organizational Support (X1) saat berdiri sendiri tidak berdampak masif terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y). Walaupun dukungan organisasi maupun jalur karir di Kabah Tour Tegal tersedia untuk semua karyawan, tidak serta merta meningkatkan Organizational Citizenship Behavior mereka, karena responden lebih menitikberatkan peran atasan yang kurang mengayomi karyawan. Peran atasan yang absen juga menutupi fakta bahwa sebenarnya Kabah Tour Tegal sudah memfasilitasi karyawan secara fisik (peralatan kantor yang lengkap, ruang kerja tiap divisi yang nyaman, bonus untuk calon jemaah potensial, uang transport) dan non-fisik (sesi Pelatihan & Pengembangan serta wi-fi gratis) tapi sayangnya tidak dirasakan oleh karyawan.

Kausalitas yang kurang berpengaruh ini menggambarkan bahwa persepsi dukungan organisasi yang diterima oleh karyawan Kabah Tour Tegal perlu ditingkatkan lagi melalui pendekatan yang lebih terorganisir dan



konsisten, dengan harapan agar mereka secara sukarela berkontribusi positif pada perusahaan. Sebaliknya, apabila fasilitas fisik dan non-fisik semakin terbengkalai dan tidak dirasakan manfaatnya, semakin enggan juga mereka berperilaku Organizational Citizenship Behavior.

Hasil tersebut persis dengan (Jehanzeb, 2020) dan (Narwastu et al., 2023) karena sama-sama berkesimpulan Perceived Organizational Support tidak banyak mengubah variabel Organizational Citizenship Behavior. Di saat bersamaan berkebalikan dengan (Kao et al., 2023), (Alshaabani et al., 2021), dan (Ahmad & Zafar, 2018), di mana mereka berkesimpulan Perceived Organizational Support banyak mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior.

Pengaruh Affective Commitment secara parsial terhadap Organizational Citizenship Behavior

Melalui penghitungan Uji Statistik t nilai Sig. 0,024 (<0,05), memastikan pengaruh negatif tapi signifikan Affective Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior. Pernah atau tidaknya karyawan Kabah Tour Tegal membahas tentang perusahaannya pada orang luar (bisa keluarga, kerabat, atau teman) ternyata tidak begitu penting, karena karyawan merasa yakin bahwa bidang pekerjaannya memiliki andil di tengah masyarakat. Hal ini menandakan keridhaan mereka dalam mencari rezeki di bidang biro perjalanan umrah & haji. Affective Commitment yang tinggi ternyata menjadikan mereka loyal atau betah bekerja di Kabah Tour Tegal dan bukannya secara sukarela berperilaku Organizational Citizenship Behavior, ini terbukti 53 % (19 orang) telah bekerja di sini selama 3-4 tahun, dan 14 % (5 orang) masih mengabdikan selama separuh dekade lebih.

Temuan ini senada dengan penelitian dari (Zhao, 2022), (Khaskheli, 2020), serta (Lee et al., 2018) karena sama-sama menunjukkan Affective Commitment banyak mengubah Organizational Citizenship Behavior (tapi positif). Hasil ini pun berlawanan dengan (Fala et al., 2021) serta (Arestia, 2022) karena menemukan Affective Commitment tidak banyak mengubah Organizational Citizenship Behavior.

Pengaruh Quality of Work Life secara parsial pada Organizational Citizenship Behavior

Melalui penghitungan Uji Statistik t didapat nilai Sig. 0,745 (>0,05), dengan demikian pengaruh Quality of Work Life pada Organizational Citizenship Behavior tidaklah signifikan. Di Kabah Tour Tegal, para responden mengakui bahwa pembagian karyawan berdasarkan kemampuan dan sifatnya sudah diterapkan; misalnya para individu dengan sifat ekstrover dan mudah bergaul dengan orang yang baru ditemui ditempatkan di kru Pemasaran ataupun Handling, yang mana banyak berinteraksi dengan orang luar. Sedangkan individu yang introver sebagian besar lebih banyak di kantor. Tapi tetap saja tidak bisa mendorong perilaku sukarela di tempat kerja, karena ternyata suara karyawan tidak sampai ke meja jajaran manajerial dalam pembuatan pilihan. Bisa terjadi sebab dominasi sosok manager terlalu kental sehingga beranggapan bahwa keputusannya sudah mewakili seluruh populasi.

Temuan ini sesuai dengan (Hidayah & Hendarsjah, 2021) dan juga (Suriyana et al., 2020) yang berkesimpulan Quality of Work Life tidak berdampak positif pada Organizational Citizenship Behavior. Di saat yang sama berbeda dari (Mundung, 2021), (Pio & Lengkon, 2020), dan (Hermawanto, 2022) yang berpendapat Quality of Work Life berperan kuat pada berubahnya Organizational Citizenship Behavior.

Pengaruh Perceived Organizational Support, Affective Commitment, dan Quality of Work Life secara simultan terhadap Organizational Citizenship Behavior

Melalui penghitungan Signifikansi Parameter Gabungan (Uji Statistik F) didapatkan hasil nilai signifikansi 0,147 ($>0,05$). Ini menggambarkan saat digabungkan, Perceived Organizational Support, Affective Commitment, dan Quality of Work Life tidak berpengaruh signifikan pada Organizational Citizenship Behavior.

Berdasarkan konsep Organizational Citizenship Behavior oleh Ivancevich et al. dalam (Brahmasari, 2009), perilaku ekstra-peran yang lebih dominan banyak ditemui pada karyawan yang bersifat lebih kolektivistik dibanding karyawan yang lebih individualis. Melihat rendahnya hasil Uji F, bisa disimpulkan bahwa para karyawan Kabah Tour Tegal didominasi oleh orang yang memiliki kepribadian individualis, dan kombinasi ketiga variabel bebas dalam penelitian ini tidak bisa membuat mereka mengesampingkan individualisme masing-masing untuk berperilaku ekstra-peran. Guna mengetahui berapa perbandingan antara kedua poros kepribadian tersebut diperlukan penelitian lebih lanjut, contohnya bisa mengenai studi Antropologi, Budaya Kerja, Motivasi Intrinsik, atau Person-Job Fit. Kombinasi ketiga variabel bebas dalam penelitian ini juga tidak bisa memicu adanya hubungan timbal balik berupa Teori Pertukaran Sosial. Berdasarkan Social Exchange Theory (Khaola & Rambe, 2021), seorang karyawan pada umumnya mudah membalas peran pemimpin yang baik dengan terlibat dalam kegiatan Organizational Citizenship Behavior, dan karyawan yang peka terhadap gaya kepemimpinan atasan mereka cenderung merespons dengan perilaku pribadi yang konsisten dengan cara mereka diperlakukan oleh pemimpin. Pemimpin yang adil dan karismatik dapat menginspirasi karyawan untuk membalasnya dengan komitmen yang efektif terhadap organisasi, dan pada gilirannya, karyawan yang berkomitmen dapat terlibat dalam Organizational Citizenship Behavior sebagai bentuk timbal balik lainnya.

Kemudian menurut Blau dalam (Ratiu, 2021) cara seseorang bertindak bergantung pada tindakan individu lain. Melalui pertukaran ini, pihak-pihak yang terlibat menciptakan hubungan berdasarkan kepercayaan dan loyalitas. Perkembangan hubungan tersebut dikondisikan oleh beberapa aturan dan norma, dan timbal balik (exchange) adalah satu elemen krusial. Ketika sebuah badan usaha tidak menawarkan dukungan dan tidak menyediakan kebutuhan karyawannya, maka melalui sistem timbal balik, mereka akan termotivasi untuk bertindak secara egois, yang mendorong rendahnya perilaku sukarela di tempat kerja

KESIMPULAN

Melalui serangkaian tahapan penghitungan, kesimpulannya adalah:

1. Perceived Organizational Support secara parsial tidak berperan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan Kabah Tour Tegal di Kota Tegal. Meningkatnya Perceived Organizational Support karyawan tidak berarti meningkatnya tindakan Organizational Citizenship Behavior.
2. Affective Commitment sebagian berperan negatif dan masif terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan Kabah Tour Tegal di Kota Tegal. Bisa dikatakan semakin tinggi Affective Commitment karyawan Kabah Tour Tegal di Kota Tegal, semakin enggan mereka berperilaku Organizational Citizenship Behavior.
3. Quality of Work Life sebagian tidak berperan masif terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan Kabah Tour Tegal di Kota Tegal. Artinya peningkatan Quality of Work Life tidak serta merta menaikkan perilaku Organizational Citizenship Behavior.
4. Tidak terdapat efek secara simultan Perceived Organizational Support, Affective Commitment dan Quality of Work Life terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan Kabah Tour Tegal di Kota Tegal.

Artinya sekalipun ketiga variabel bebas tersebut digabung dalam waktu yang bersamaan, tidak bisa menaikkan tingkat Organizational Citizenship Behavior karyawan

DAFTAR PUSTAKA

- Afsar, B. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism*, 15(3), 252–278. <https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936>
- Ahmad, I., & Zafar, M. A. (2018). Impact of Psychological Contract Fulfillment on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Perceived Organizational Support. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(2), 1001–1015. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2016-0659>
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnák, I. (2021). Impact of Perceived Organizational Support on OCB in the Time of Covid-19 Pandemic in Hungary: Employee Engagement and Affective Commitment as Mediators. *Sustainability (Switzerland)*, 13(14). <https://doi.org/10.3390/su13147800>
- Amran, A. (2022). The Role of Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior in Building Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings*, 5(3), 160–170. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i3.1817>
- Arestia, N. (2022). Pengaruh Komitmen Afektif Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan Perbankan di Pontianak. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, Dan Humaniora*, 5(2), 55–64. <https://doi.org/10.33753/madani.v5i2.214>
- Brahmasari, I. A. (2009). Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dan Isu Gender. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Manajemen*, 5(2), 81–104. <https://doi.org/10.30996/die.v5i2.44>
- Fala, H., Prayekti, P., & Kirana, K. C. (2021). Peran Komitmen Afektif, Kecerdasan Emosional dan Dukungan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Studi Pada Dinas Perindustrian dan Perdagangan DI Yogyakarta. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9(1), 11–22. <https://doi.org/10.37641/jimkes.v9i1.417>
- Fidelia, P. R. (2020). Hubungan Perceived Organizational Support (Pos) Dengan Keterlibatan Kerja Pada Perawat Kontrak Di Rsu X. *Journal of Mental Health*, 2(1986), 212. https://pjmh.ejournal.unsri.ac.id/index.php/Psychology_of_Mental_Health/article/view/38/
- Hermawanto, A. R. (2022). Mediation Effects of Organizational Commitment between Organization Citizenship Behavior, Transformational Leadership, and Quality of Work Life. *Quality - Access to Success*, 23(189), 107–117. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.189.13>
- Hidayah, N., & Hendarsjah, H. (2021). The Impact of Quality of Work Life (QWL) and Work Motivation on The Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Job Satisfaction as a Mediating Variables. *JPPI (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)*, 7(3), 499–506. <https://doi.org/10.29210/020211247>
- Islamy, F. J. (2016). Pengaruh Komitmen Afektif, Komitmen Normatif dan Komitmen Berkelanjutan terhadap Turnover Intention pada Dosen Tetap STIE Inaba Bandung (Studi Kasus pada Dosen Tetap Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Membangun Tahun 2016). *Jurnal Indonesia Membangun*, 15(2), 164–181.
- 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>
- Kao, J. C., Cho, C. C., & Kao, R. H. (2023). Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behavior—A Study of the Moderating Effect of Volunteer Participation Motivation, and Cross-Level Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate. *Frontiers in Psychology*, 14(February), 1–15. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1082130>



- Khaola, P., & Rambe, P. (2021). The effects of transformational leadership on organisational citizenship behaviour: the role of organisational justice and affective commitment. *Management Research Review*, 44(3), 381–398. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2019-0323>
- Khaskheli, A. (2020). Do CSR Activities Increase Organizational Citizenship Behavior Among Employees? Mediating Role of Affective Commitment and Job Satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941–2955. <https://doi.org/10.1002/csr.2013>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Affective Commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373–382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Mundung, B. I. (2021). Work Motivation and Quality of Work Life: Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Regional Government Office Employees of North Minahasa Regency. *International Journal of Applied Business and International Management*, 6(2), 68–80. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1169>
- Narwastu, V. Y., Widjaja, D. C., & Setiawan, R. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Employee Development (ED) dan Organizational Commitment (OC) sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen Dan Organisasi*, 14(2), 139–160. <https://doi.org/10.29244/jmo.v14i2.42113>
- Pio, R. J., & Lengkong, F. D. J. (2020). The Relationship Between Spiritual Leadership to Quality of Work Life and Ethical Behavior and Its Implication to Increasing the Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management Development*, 39(3), 293–305. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0186>
- Putranto, R. A., Andikaputra, F. A. T., Pradesa, H. A., & Priatna, R. (2022). Meningkatkan komitmen bagi Aparatur Sipil Negara: Perspektif teori pertukaran sosial dalam akuntabilitas organisasi publik. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, 5(2), 915–926. <https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i2.1748>
- Ratiu, L. (2021). Knowledge hiding in emergency ambulance healthcare settings: Its mediating role in the relationship between organizational support and affective commitment and organizational citizenship behaviours. *Nursing Reports*, 11(4), 965–980. <https://doi.org/10.3390/nursrep11040088>
- Sapari, Y. (2018). Komunikasi dalam Perspektif Teori Pertukaran. *Jurnal Signal*, 54–67.
- Sari, M. S., & Zefri, M. (2019). Pengaruh Akuntabilitas, Pengetahuan, dan Pengalaman Pegawai Negeri Sipil Beserta Kelompok Masyarakat (Pokmas) Terhadap Kualitas Pengelola Dana Kelurahan Di Lingkungan Kecamatan Langkapura. *Jurnal Ekonomi*, 21(3), 311.
- Soetjipto, H. N. (2017). Quality Work of Life. In Uki (Ed.), *Buku Referensi, K-Media* (April 2017). Penerbit K-Media. [http://repository.stieyapan.ac.id/id/eprint/69/1/Quality Work Of Life Teori dan Implementasinya_HM. Noer Soetjipto.pdf](http://repository.stieyapan.ac.id/id/eprint/69/1/Quality%20Work%20Of%20Life%20Teori%20dan%20Implementasinya_HM.NoerSoetjipto.pdf)
- Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. In *Data Kualitatif* (19th ed.). Penerbit Alfabeta.
- Suriyana, N., Wijaya, R. A., & Kumbara, V. B. (2020). Pengaruh Tingkat Quality of Work Life (QWL), Dan Knowledge Management terhadap Organizing Citizenship (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Graindo Mediatama. *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 1(2), 548–559. <https://doi.org/https://doi.org/10.38035/jmpis.v1i2.320>
- Zain, R. N. W., Hendriyani, C., Nugroho, D., & Ruslan, B. (2021). Implementation of CSR Activities from Stakeholder Theory Perspective in Wika Mengajar. *Abiwara : Jurnal Vokasi Administrasi Bisnis*, 3(1), 102–107. <https://doi.org/10.31334/abiwara.v3i1.1846>
- Zhao, X. (2022). The Impact of Positive Verbal Rewards on Organizational Citizenship Behavior—The Mediating Role of Psychological Ownership and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864078>

