

Pengaruh Perceived Organizational Support dan Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Melalui Organizational Citizenship Behavior pada RSUD Dr. M. Soewandhie Surabaya

Diah Primasari^{1✉}, Suwitho², Suhermin³

(1,2,3) Program Studi S2 Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya, Indonesia

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menguji pengaruh perceived organizational support, organizational commitment, organizational citizenship behavior terhadap employee performance pada RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi tingginya employee performance pada instansi suatu organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji serta menganalisis pengaruh perceived organizational support, organizational commitment terhadap employee performance baik secara langsung maupun melalui organizational citizenship behavior. Populasi pada penelitian ini merupakan pegawai RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya yang berjumlah 133 orang yang berasal dari unit kerja manajemen dengan menggunakan sampling jenuh. Uji validitas dan Uji instrument dalam penelitian ini mendapatkan hasil yang menunjukkan data yang dinyatakan valid. Metodologi yang digunakan adalah kuantitatif dengan bantuan aplikasi pengolah data SmartPLS. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pernyataan dari tiap variabel dapat membentuk konstruk variabel sesuai dengan hasil nilai composite reliability yang terpenuhi. Analisis data menunjukkan seluruh indikator dalam penelitian ini dapat dilanjutkan sampai tahap pengujian hipotesis. Hasil yang didapatkan bahwa perceived organizational support, organizational commitment, organizational citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap employee performance, sedangkan perceived organizational support dan organizational commitment berpengaruh signifikan terhadap employee performance melalui organizational citizenship behavior pada RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya.

Abstract: This study aims to analyze and examine the influence of perceived organizational support, organizational commitment, and organizational citizenship behavior on employee performance at RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya. Several factors can influence the level of employee performance within an organization. This research seeks to examine and analyze the impact of perceived organizational support and organizational commitment on employee performance, both directly and through the mediating role of organizational citizenship behavior. The study population consists of 133 employees from the management unit of RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya, selected using a saturated sampling method. Validity and instrument testing confirmed the validity of the data. A quantitative methodology was employed, utilizing the SmartPLS data analysis software. Reliability test results indicated that the statements for each variable successfully formed their respective constructs, as evidenced by the achievement of required composite reliability values. Data analysis demonstrated that all indicators in the study were suitable for proceeding to the hypothesis testing stage. The results indicate that perceived organizational support, organizational commitment, and organizational citizenship behavior have a significant influence on employee performance; furthermore, perceived organizational support and organizational commitment significantly influence employee performance through organizational citizenship behavior at RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya.

Article history:

Received: 09 August 2026
Revised: 20 September 2026
Accepted: 25 September 2026
Published: 30 September 2026

Kata Kunci:

Dukungan Organisasi yang Dipersepsikan, Komitmen Organisasi, Perilaku Kewargaan Organisasi, Kinerja Karyawan

Keyword:

Perceived Organizational Support, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance

This is an open-access article under the [CC-BY-SA License](#).



How to cite: Primasari, D., Suwitho, S., & Suhermin, S. (2026). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Organizational Commitment Terhadap Employee Performance Melalui Organizational Citizenship Behavior pada RSUD Dr. M. Soewandhie Surabaya. *Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Bisnis*, 4(3), 1729–1741. <https://doi.org/10.70716/emis.v4i3.915>

PENDAHULUAN

Kinerja pegawai merupakan salah satu unsur utama yang menentukan kemampuan organisasi pelayanan publik dalam mencapai tujuan, menjaga mutu layanan, dan memenuhi harapan masyarakat. Dalam konteks rumah sakit, employee performance tidak hanya tercermin dari penyelesaian tugas administratif maupun teknis, tetapi juga dari ketepatan, kecepatan, akurasi, koordinasi, serta konsistensi pegawai dalam mendukung proses pelayanan kepada pasien. Karakteristik layanan rumah sakit yang menuntut respons cepat, kolaborasi lintas fungsi, dan kesinambungan pelayanan menjadikan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor strategis. Karena itu, peningkatan employee performance tidak cukup hanya ditempuh melalui pengaturan tugas formal, tetapi perlu didukung oleh kondisi organisasi yang membuat pegawai merasa dihargai, memiliki keterikatan terhadap institusi, dan bersedia memberikan kontribusi melampaui kewajiban formalnya.

Salah satu faktor yang relevan untuk menjelaskan employee performance adalah perceived organizational support (POS). POS menggambarkan persepsi pegawai mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan serta kebutuhan yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Dukungan tersebut dapat diwujudkan melalui ketersediaan sarana kerja, perhatian pimpinan, kesempatan pengembangan, penghargaan, keadilan perlakuan, serta kesiapan organisasi memberikan bantuan ketika pegawai menghadapi kesulitan. Dalam lingkungan kerja yang menuntut koordinasi tinggi seperti rumah sakit, persepsi bahwa organisasi hadir dan memberikan dukungan dapat membentuk rasa aman psikologis, meningkatkan kepercayaan terhadap organisasi, dan memperkuat kemauan pegawai untuk memberikan kinerja terbaik. Elgeka et al. (2022) menunjukkan keterkaitan perceived organizational support dengan organizational commitment, sedangkan Syaputra dan Widjayanti (2021) menempatkan perceived organizational support sebagai faktor penting dalam model yang melibatkan organizational commitment. Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa dukungan organisasi tidak hanya berkaitan dengan sikap pegawai terhadap organisasi, tetapi juga berpotensi menjadi dasar terbentuknya perilaku kerja yang produktif.

Hubungan POS dengan kinerja juga telah diuji dalam berbagai konteks organisasi. Ratnasari et al. (2023) mengkaji perceived organizational support dan lingkungan kerja terhadap employee performance dengan kepuasan kerja sebagai mediator, sementara Sihag dan Dhoopar (2023) menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki posisi penting dalam menjelaskan hubungan antara kondisi organisasi dan employee performance. Soeprijadi dan Sudibjo (2021) juga menempatkan perceived organizational support bersama person-organization fit dan organizational citizenship behavior sebagai faktor yang berkaitan dengan persepsi kinerja. Walaupun demikian, hasil penelitian mengenai pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja belum sepenuhnya konsisten. Penelitian yang dirujuk dalam naskah ini menunjukkan adanya temuan yang positif pada satu konteks, tetapi pada konteks lain pengaruhnya dapat tidak signifikan. Ketidakkonsistenan tersebut menunjukkan bahwa pengaruh POS terhadap employee performance perlu diuji kembali pada karakteristik organisasi yang berbeda, termasuk organisasi pelayanan kesehatan publik.

Selain POS, organizational commitment menjadi faktor yang penting karena menggambarkan keterikatan pegawai terhadap organisasi dan kemauan untuk mempertahankan keanggotaan serta berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pegawai dengan organizational commitment yang kuat cenderung memiliki rasa memiliki, kesediaan mempertahankan hubungan dengan organisasi, dan dorongan untuk melaksanakan tanggung jawab secara konsisten. Dalam pelayanan rumah sakit, komitmen organisasi menjadi semakin penting karena kualitas layanan bergantung pada konsistensi kerja, koordinasi, kedisiplinan, dan kesiapan pegawai menghadapi tuntutan pekerjaan yang dinamis. Cahyani dan Prianthara (2022) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif dan

signifikan terhadap kinerja perawat. Rachmawati dan Lestariningsih (2022) juga menempatkan komitmen organisasional sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja karyawan. Dengan demikian, organizational commitment dapat dipahami sebagai modal sikap yang membantu organisasi mempertahankan perilaku kerja yang stabil dan berorientasi pada tujuan.

Organizational commitment juga mempunyai keterkaitan dengan organizational citizenship behavior (OCB). OCB mengacu pada perilaku sukarela pegawai yang melampaui tuntutan formal pekerjaan, misalnya membantu rekan kerja, menjaga kerja sama, menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan organisasi, serta bersedia memberikan usaha tambahan ketika diperlukan. Dalam konteks rumah sakit, perilaku semacam ini relevan karena keberhasilan pelayanan tidak selalu dapat dibatasi secara kaku pada uraian tugas individual. Kondisi operasional tertentu menuntut pegawai untuk saling membantu, berkoordinasi, dan merespons kebutuhan organisasi secara fleksibel. Merdiaty et al. (2023) menunjukkan bahwa organizational commitment berkaitan dengan organizational citizenship behavior melalui meaningful work, sedangkan Fitri et al. (2021) menguji organizational commitment dan kepuasan kerja terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel intervening. Temuan tersebut memperkuat pemahaman bahwa OCB dapat menjadi mekanisme perilaku yang menjembatani sikap pegawai terhadap organisasi dengan hasil kerja yang dicapai.

Namun, hubungan organizational commitment dengan OCB juga belum menunjukkan hasil yang sepenuhnya seragam. Takdir dan Ali (2020) menemukan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB, sementara sejumlah penelitian lain menunjukkan pengaruh yang positif dan signifikan. Perbedaan hasil tersebut memperlihatkan adanya research gap yang relevan untuk diuji dalam konteks organisasi pelayanan kesehatan. Variasi hasil dapat muncul karena perbedaan karakteristik responden, budaya organisasi, pola kepemimpinan, beban kerja, sistem penghargaan, maupun karakteristik sektor. Karena itu, pengujian ulang hubungan organizational commitment dengan OCB pada RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya penting untuk memberikan bukti empiris yang lebih kontekstual.

OCB sendiri telah banyak dikaitkan dengan peningkatan employee performance. Kharismasyah et al. (2021) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja perawat, sedangkan Budur dan Demir (2022) menempatkan organizational citizenship behavior sebagai mekanisme yang dapat menjembatani hubungan faktor organisasi dengan employee performance. Prasetya et al. (2022) juga menunjukkan bahwa OCB dapat memediasi hubungan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pegawai yang bersedia membantu rekan, menjaga hubungan kerja, menunjukkan inisiatif, dan memberi kontribusi ekstra berpotensi menciptakan koordinasi yang lebih efektif dan mendukung pencapaian kinerja individual maupun organisasi. Dalam organisasi rumah sakit, efek tersebut dapat menjadi penting karena proses pelayanan bersifat saling bergantung antarunit dan antarpegawai.

Selain pengaruh langsung, penelitian ini memandang OCB sebagai variabel mediasi yang dapat menjelaskan bagaimana POS dan organizational commitment diterjemahkan menjadi employee performance. Ketika pegawai merasakan dukungan organisasi, mereka dapat meresponsnya melalui perilaku timbal balik berupa kesediaan memberikan kontribusi ekstra. Demikian pula, ketika pegawai memiliki komitmen yang kuat, keterikatan tersebut dapat tercermin dalam perilaku sukarela yang mendukung rekan kerja dan organisasi. Saputra dan Supartha (2019) menunjukkan bahwa dukungan organisasi memiliki keterkaitan dengan OCB melalui mekanisme organisasional, sedangkan Wulandari dan Andriani (2019) menguji perceived organizational support terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada tenaga kesehatan. Narwastu et al. (2023) juga menunjukkan bahwa hubungan POS dengan OCB dapat dijelaskan melalui variabel pengembangan dan komitmen organisasional. Rangkaian temuan ini menunjukkan bahwa hubungan antarvariabel tidak selalu bersifat langsung, sehingga penting menguji peran OCB sebagai jalur perilaku yang menjembatani dukungan dan komitmen dengan kinerja.

Konteks RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya memberikan alasan empiris yang relevan untuk melakukan pengujian tersebut. Naskah penelitian mencatat masih adanya pegawai yang mengeluh ketika diminta menjalankan tugas tambahan di luar tugas pokok sehari-hari. Fenomena ini menunjukkan bahwa kesediaan melakukan perilaku ekstra peran belum tentu terbentuk secara merata. Pada saat yang sama, kelancaran pelayanan rumah sakit memerlukan dukungan pegawai yang mampu bekerja cepat, tepat, kooperatif, dan adaptif. Kondisi tersebut menimbulkan pertanyaan apakah persepsi dukungan organisasi dan komitmen pegawai telah cukup kuat untuk mendorong OCB dan pada akhirnya meningkatkan employee performance. Penelitian ini menjadi penting karena menguji hubungan tersebut secara terpadu pada pegawai unit kerja manajemen rumah sakit, bukan hanya menguji pengaruh langsung satu variabel terhadap kinerja.

Berdasarkan kajian empiris di atas, terdapat tiga celah yang menjadi dasar penelitian. Pertama, temuan mengenai pengaruh perceived organizational support terhadap employee performance dan OCB masih menunjukkan variasi antarpelitian. Kedua, pengaruh organizational commitment terhadap OCB juga belum konsisten, karena terdapat penelitian yang menemukan pengaruh signifikan dan penelitian lain yang menunjukkan pengaruh positif tetapi tidak signifikan. Ketiga, masih diperlukan pengujian model yang menempatkan OCB sebagai mediator hubungan POS dan organizational commitment terhadap employee performance dalam konteks rumah sakit publik. Dengan menguji pengaruh langsung dan tidak langsung secara simultan, penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang lebih utuh mengenai mekanisme peningkatan kinerja pegawai.

Atas dasar fenomena organisasi, ketidakkonsistenan hasil penelitian terdahulu, dan kebutuhan untuk menguji mekanisme mediasi, penelitian ini bertujuan menganalisis pengaruh perceived organizational support dan organizational commitment terhadap employee performance, baik secara langsung maupun melalui organizational citizenship behavior pada RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya. Secara akademik, penelitian ini diharapkan memperkuat bukti empiris mengenai hubungan antara dukungan organisasi, komitmen, perilaku ekstra peran, dan kinerja pada sektor pelayanan kesehatan. Secara praktis, hasil penelitian diharapkan memberikan dasar bagi manajemen rumah sakit untuk merancang kebijakan dukungan organisasi, penguatan komitmen, dan pembentukan OCB yang lebih terarah sehingga peningkatan kinerja pegawai dapat mendukung efektivitas pelayanan rumah sakit.

Berdasarkan kerangka konseptual dan temuan penelitian terdahulu, hipotesis penelitian dirumuskan secara konsisten dengan jalur yang diuji sebagai berikut: H1, perceived organizational support (POS) berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB); H2, POS berpengaruh positif terhadap employee performance (EP); H3, organizational commitment (OC) berpengaruh positif terhadap OCB; H4, OC berpengaruh positif terhadap EP; H5, OCB berpengaruh positif terhadap EP; H6, POS berpengaruh positif terhadap EP melalui OCB; dan H7, OC berpengaruh positif terhadap EP melalui OCB.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain korelasional-explanatory untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung antarvariabel yang telah dirumuskan dalam model penelitian. Pendekatan kuantitatif dipilih karena hubungan perceived organizational support, organizational commitment, organizational citizenship behavior, dan employee performance dianalisis berdasarkan data numerik yang diperoleh dari responden dan diuji menggunakan teknik statistik. Desain korelasional digunakan untuk mengetahui arah dan kekuatan hubungan antarvariabel, sedangkan karakter explanatory penelitian tercermin pada pengujian hipotesis yang menjelaskan pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen, termasuk pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi. Pendekatan ini sejalan dengan penelitian kuantitatif yang menempatkan pengukuran dan pengujian statistik sebagai dasar penarikan kesimpulan (Sujarweni, 2018).

Penelitian dilaksanakan pada RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya dengan unit analisis individu. Populasi penelitian terdiri atas 133 pegawai non-PNS yang bekerja pada unit kerja manajemen rumah

sakit. Teknik sampling yang digunakan adalah sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh 133 anggota populasi menjadi responden dan dianalisis. Kriteria responden secara operasional adalah pegawai berstatus non-PNS yang tercatat pada unit kerja manajemen dan termasuk dalam populasi penelitian pada saat pengumpulan data. Karena menggunakan sensus, penelitian tidak melakukan pemilihan subsampel. Karakteristik sampel yang dapat dipastikan dari kerangka sampel adalah status kepegawaian non-PNS dan penempatan pada unit kerja manajemen.

Model penelitian terdiri atas empat konstruk. Perceived organizational support (POS) dan organizational commitment (OC) diposisikan sebagai variabel eksogen. Organizational citizenship behavior (OCB) diposisikan sebagai variabel mediasi sekaligus konstruk endogen pada persamaan pertama, sedangkan employee performance (EP) menjadi konstruk endogen utama. Instrumen memuat 19 indikator, yaitu empat indikator POS (POS1-POS4), tiga indikator OC (OC1-OC3), lima indikator OCB (OCB1-OCB5), dan tujuh indikator EP (EP1-EP7). Pengkodean indikator dipertahankan secara konsisten pada kuesioner, pengolahan data, dan output SmartPLS sehingga hubungan antara konstruk dan indikator dapat ditelusuri pada seluruh tahap analisis.

Data utama penelitian diperoleh melalui kuesioner yang diberikan kepada seluruh 133 responden. Kuesioner mengukur persepsi dukungan organisasi, komitmen organisasi, organizational citizenship behavior, dan employee performance melalui 19 indikator tersebut. Kualitas model pengukuran dievaluasi menggunakan outer loading, average variance extracted (AVE), Cronbach's alpha, dan composite reliability. Outer loading digunakan untuk menilai reliabilitas indikator, AVE untuk menilai validitas konvergen konstruk, sedangkan Cronbach's alpha dan composite reliability digunakan untuk menilai konsistensi internal. Indikator dan konstruk yang memenuhi kriteria pengukuran selanjutnya digunakan dalam evaluasi model struktural.

Analisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) dengan SmartPLS melalui evaluasi model pengukuran dan model struktural. Outer loading $\geq 0,70$ digunakan untuk mengevaluasi reliabilitas indikator, AVE $\geq 0,50$ untuk validitas konvergen, serta Cronbach's alpha dan composite reliability $\geq 0,70$ untuk konsistensi internal (Hair et al., 2019). Nilai alpha antara 0,60 dan 0,70 dapat dipertimbangkan pada penelitian eksploratori, tetapi tidak otomatis memenuhi kriteria utama penelitian ini. Validitas diskriminan perlu diperiksa secara terpisah; hasilnya belum disertakan dalam dokumen sumber.

Evaluasi inner model dilakukan untuk menilai kemampuan variabel prediktor dalam menjelaskan variasi konstruk endogen dan untuk menilai kontribusi relatif setiap jalur. Nilai R-square (R^2) digunakan sebagai koefisien determinasi konstruk endogen. Hasil model menunjukkan R^2 OCB sebesar 0,316 dan R^2 EP sebesar 0,705. Dengan demikian, POS dan OC secara bersama-sama menjelaskan 31,6% variasi OCB, sedangkan POS, OC, dan OCB secara bersama-sama menjelaskan 70,5% variasi EP. Effect size (F^2) digunakan untuk menilai perubahan daya jelas konstruk endogen yang terkait dengan masing-masing konstruk prediktor.

Pengujian hipotesis dilakukan melalui estimasi koefisien jalur dan bootstrapping pada SmartPLS. Signifikansi ditentukan pada $\alpha = 0,05$; hubungan dinyatakan signifikan apabila p-value $< 0,05$. Arah pengaruh ditentukan dari tanda koefisien jalur (path coefficient/original sample), sedangkan kekuatan bukti statistik ditunjukkan oleh t-statistics dan p-value. Lima jalur direct effect yang diuji adalah POS $\rightarrow$ OCB (H1), POS $\rightarrow$ EP (H2), OC $\rightarrow$ OCB (H3), OC $\rightarrow$ EP (H4), dan OCB $\rightarrow$ EP (H5). Dua jalur indirect effect adalah POS $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ EP (H6) dan OC $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ EP (H7). Dengan susunan tersebut, seluruh hipotesis yang dirumuskan pada bagian pendahuluan memiliki pasangan jalur pengujian yang konsisten.

Secara operasional, analisis dilakukan melalui tahapan: (1) memeriksa kelengkapan data kuesioner dari 133 responden; (2) mengodekan data berdasarkan empat konstruk dan 19 indikator; (3) menjalankan algoritma PLS; (4) mengevaluasi outer loading, AVE, Cronbach's alpha, dan composite reliability; (5) mengevaluasi R^2 dan F^2 pada model struktural; (6) menjalankan bootstrapping untuk memperoleh path coefficient, t-statistics, dan p-value; serta (7) menginterpretasikan direct effect dan

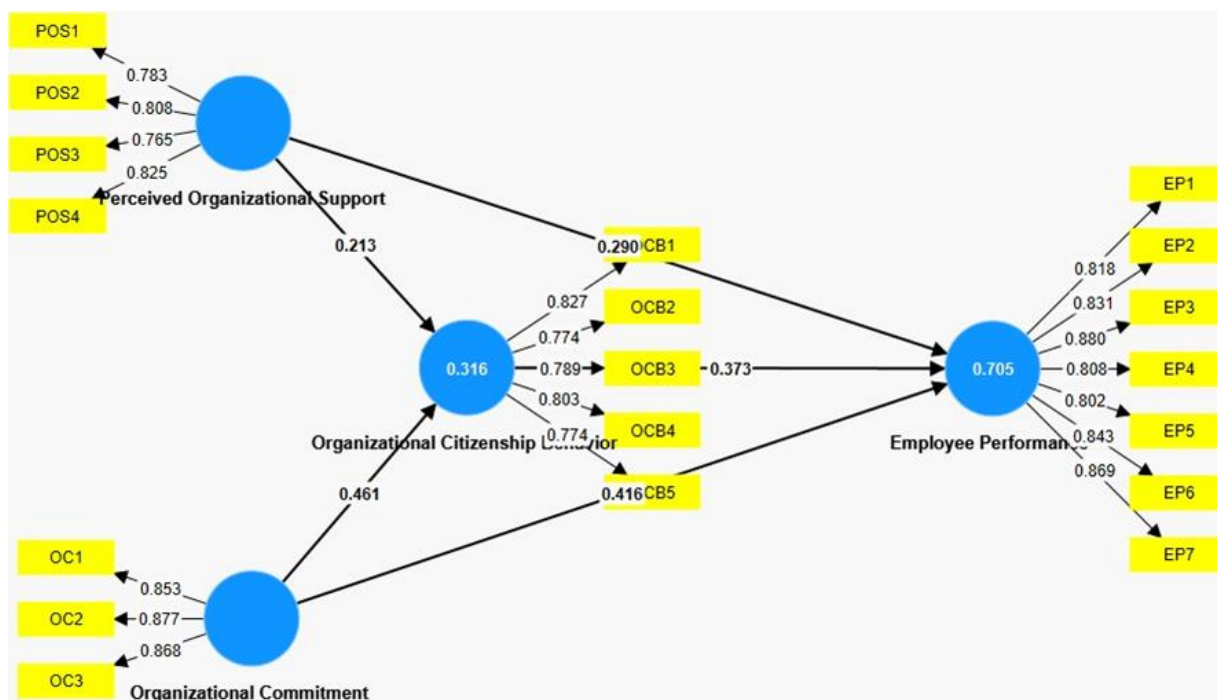
indirect effect sesuai H1-H7. Tahapan ini mempertahankan keterlacakan antara instrumen, konstruk, model pengukuran, model struktural, dan keputusan hipotesis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Evaluasi model pengukuran (outer model) dilakukan terhadap 19 indikator pada empat konstruk. Validitas indikator tidak dinilai menggunakan korelasi item-total (r -hitung), melainkan melalui outer loading sesuai pendekatan PLS-SEM. Berdasarkan Gambar 1, seluruh outer loading berada di atas 0,70, dengan rentang POS 0,765-0,825; OC 0,853-0,877; OCB 0,774-0,827; dan EP 0,802-0,880. Dengan demikian, seluruh indikator memiliki reliabilitas indikator yang memadai untuk dipertahankan dalam model.

Validitas konvergen dan konsistensi internal dievaluasi pada tingkat konstruk. Estimasi AVE dan composite reliability berdasarkan loading pada Gambar 1 memenuhi batas 0,50 dan 0,70. Namun, nilai tersebut dihitung kembali dari loading yang telah dibulatkan, sehingga harus dicocokkan dengan output asli SmartPLS. Naskah awal hanya menyatakan Cronbach's alpha > 0,60 tanpa nilai setiap konstruk. Karena itu, pemenuhan kriteria $\alpha \geq 0,70$ belum dapat dipastikan. AVE bukan ukuran validitas diskriminan dan composite reliability tidak dapat menggantikan pelaporan alpha.

Model pengukuran dan model struktural selanjutnya dianalisis menggunakan SmartPLS. Gambar 1 menampilkan outer loading, koefisien jalur, dan R^2 konstruk endogen.



Gambar 1. Output PLS

Tabel 1 menyajikan rentang outer loading serta estimasi composite reliability dan AVE yang dihitung dari Gambar 1. Estimasi menggunakan $AVE = \sum \lambda^2 / k$ dan $composite\ reliability = (\sum \lambda)^2 / [(\sum \lambda)^2 + \sum (1 - \lambda^2)]$, dengan λ sebagai loading terstandar dan k sebagai jumlah indikator. Perhitungan ini mengasumsikan indikator reflektif dan galat pengukuran tidak berkorelasi.

Tabel 1. Hasil Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)

Konstruk	Indikator (rentang outer loading)	Composite reliability	AVE	Cronbach's alpha
POS	POS1-POS4 (0,765-0,825)	0,873	0,633	Belum tersedia
OC	OC1-OC3 (0,853-0,877)	0,900	0,750	Belum tersedia

OCB	OCB1-OCB5 (0,774-0,827)	0,895	0,630	Belum tersedia
EP	EP1-EP7 (0,802-0,880)	0,942	0,699	Belum tersedia

Sumber: Penelitian (2026)

Catatan: Nilai composite reliability dan AVE merupakan estimasi dari loading yang telah dibulatkan pada Gambar 1, bukan salinan tabel reliabilitas SmartPLS. Nilai Cronbach's alpha per konstruk belum tersedia dan tidak dapat dihitung dari loading saja. Lengkapi dari output asli sebelum pengajuan ulang.

Evaluasi model struktural dimulai dari koefisien determinasi (R^2), yaitu proporsi variasi konstruk endogen yang dapat dijelaskan oleh konstruk prediktor dalam model. R^2 bukan sekadar ukuran kecocokan regresi, melainkan ukuran daya jelas model terhadap konstruk endogen dalam PLS-SEM.

Variabel Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) terdiri dari 5 indikator yang dijabarkan ke dalam lima item pertanyaan (K3.1–K3.5) yang diberikan kepada karyawan sebagai responden penelitian. Jawaban responden terhadap variabel K3 dapat dilihat pada Tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Hasil Uji R^2

	R Square	R Square Adjusted
<i>Employee performance</i> (EP)	0,705	0,698
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0,316	0,305

Sumber: Hasil olah data peneliti.

Nilai R^2 EP sebesar 0,705 menunjukkan bahwa POS, OC, dan OCB menjelaskan 70,5% variasi EP dalam sampel, sementara 29,5% belum dijelaskan model. Nilai R^2 OCB sebesar 0,316 menunjukkan bahwa POS dan OC menjelaskan 31,6% variasi OCB, sementara 68,4% belum dijelaskan model. Variasi yang belum dijelaskan dapat mencakup faktor di luar model dan galat pengukuran. Nilai R^2 adjusted masing-masing adalah 0,698 dan 0,305. Daya jelas dalam sampel lebih tinggi untuk EP daripada OCB; hasil ini tidak dengan sendirinya membuktikan kemampuan prediksi di luar sampel atau hubungan sebab akibat.

Tabel 3. Hasil Uji F-Square

	POS	OC	EP	OCB
POS			0,245	0,061
OC			0,417	0,283
EP				
OCB			0,323	

Sumber: Hasil olah data peneliti.

Nilai F^2 menunjukkan kontribusi relatif setiap konstruk prediktor terhadap konstruk endogen. Menggunakan pedoman umum 0,02 (kecil), 0,15 (sedang), dan 0,35 (besar), pengaruh POS terhadap EP sebesar 0,245 termasuk sedang; OC terhadap EP sebesar 0,417 termasuk besar; POS terhadap OCB sebesar 0,061 termasuk kecil; OC terhadap OCB sebesar 0,283 termasuk sedang; dan OCB terhadap EP sebesar 0,323 termasuk sedang. Dengan demikian, kontribusi relatif terbesar terhadap EP berasal dari OC, sedangkan kontribusi POS terhadap OCB merupakan yang paling kecil di antara jalur yang diuji (Hair et al., 2019).

Hasil Uji Hipotesis

Direct Effect

Hasil pengujian lima hipotesis pengaruh langsung disajikan pada Tabel 4. Tabel memuat path coefficient, t-statistics, p-value, dan keputusan untuk setiap hipotesis.

Tabel 4. Hasil Uji Hipotesis Direct Effect

Hipotesis/Jalur	Path coefficient (β)	Sample mean	STDEV	t-statistics	p-value	Keputusan
H1: POS $\rightarrow$ OCB	0,213	0,220	0,084	2,548	0,011	Didukung
H2: POS $\rightarrow$ EP	0,290	0,292	0,060	4,870	<0,001	Didukung

Hipotesis/Jalur	Path coefficient (β)	Sample mean	STDEV	t-statistics	p-value	Keputusan
H3: OC $\rightarrow$ OCB	0,461	0,463	0,071	6,527	<0,001	Didukung
H4: OC $\rightarrow$ EP	0,416	0,416	0,053	7,841	<0,001	Didukung
H5: OCB $\rightarrow$ EP	0,373	0,378	0,054	6,847	<0,001	Didukung

Sumber: Hasil olah data peneliti.

H1: Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

H1 didukung. Jalur POS $\rightarrow$ OCB memiliki $\beta = 0,213$, $t = 2,548$, dan $p = 0,011$. Koefisien positif dan $p < 0,05$ menunjukkan bahwa perceived organizational support berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

H2: Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

H2 didukung. Jalur POS $\rightarrow$ EP memiliki $\beta = 0,290$, $t = 4,870$, dan $p < 0,001$. Hasil ini menunjukkan pengaruh positif dan signifikan perceived organizational support terhadap employee performance.

H3: Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.

H3 didukung. Jalur OC $\rightarrow$ OCB memiliki $\beta = 0,461$, $t = 6,527$, dan $p < 0,001$. Dengan demikian, organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

H4: Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

H4 didukung. Jalur OC $\rightarrow$ EP memiliki $\beta = 0,416$, $t = 7,841$, dan $p < 0,001$. Hasil tersebut menunjukkan bahwa organizational commitment berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance.

H5: Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif terhadap Employee Performance.

H5 didukung. Jalur OCB $\rightarrow$ EP memiliki $\beta = 0,373$, $t = 6,847$, dan $p < 0,001$. Dengan demikian, organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap employee performance.

Indirect Effect

Pengujian indirect effect digunakan untuk menilai peran mediasi OCB pada hubungan POS dan OC dengan EP. Keputusan signifikansi menggunakan kriteria p-value $< 0,05$. Hasil kedua jalur mediasi disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis Indirect Effect

Hipotesis/Jalur	Path coefficient (β)	Sample mean	STDEV	t-statistics	p-value	Keputusan
H6: POS $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ EP	0,080	0,084	0,035	2,270	0,023	Didukung
H7: OC $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ EP	0,172	0,174	0,035	4,941	<0,001	Didukung

Sumber: Hasil olah data peneliti.

H6: Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui Organizational Citizenship Behavior.

H6 didukung. Indirect effect POS $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ EP memiliki $\beta = 0,080$, $t = 2,270$, dan $p = 0,023$. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB memediasi secara signifikan pengaruh POS terhadap employee performance.

H7: Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Employee Performance melalui Organizational Citizenship Behavior.

H7 didukung. Indirect effect OC $\rightarrow$ OCB $\rightarrow$ EP memiliki $\beta = 0,172$, $t = 4,941$, dan $p < 0,001$. Hasil ini menunjukkan bahwa OCB memediasi secara signifikan pengaruh organizational commitment terhadap employee performance.

Pembahasan

Perceived Organizational Support berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational citizenship behavior

H1 didukung oleh koefisien POS→OCB sebesar 0,213 ($t = 2,548$; $p = 0,011$). Pegawai yang merasakan dukungan organisasi lebih tinggi cenderung melaporkan OCB lebih tinggi. Dukungan yang dirasakan dapat menjadi dasar kesediaan pegawai untuk membantu rekan kerja dan berkontribusi pada kepentingan bersama. Penafsiran ini sesuai dengan konsep POS yang dibahas Claudia (2018), tetapi hasil penelitian tidak membuktikan bahwa dukungan telah diberikan secara merata kepada seluruh jabatan. Implikasinya, manajemen dapat memperkuat akses terhadap bantuan kerja, keadilan perlakuan, dan pengakuan kontribusi pegawai. OCB perlu dipahami sebagai kontribusi sukarela, bukan kewajiban bekerja melebihi jam kerja tanpa batas. Efektivitas kebijakan tersebut perlu dievaluasi dengan data lanjutan.

Khairunnisa dan Yulianti (2022) membahas hubungan POS dengan service oriented OCB melalui komitmen organisasi, sedangkan Ariyanto et al. (2023) melaporkan pengaruh POS terhadap OCB yang tidak signifikan. Perbandingan tersebut perlu mempertimbangkan perbedaan bentuk OCB dan susunan model. Pengaruh yang tidak signifikan menunjukkan bukti statistik yang belum memadai dalam studi tersebut, bukan kepastian bahwa dukungan organisasi tidak bermanfaat.

Perceived Organizational Support berpengaruh positif signifikan terhadap Employee performance

H2 didukung: POS→EP memiliki $\beta = 0,290$, $t = 4,870$, dan $p < 0,001$. Dalam model yang juga memasukkan OC dan OCB, dukungan organisasi yang lebih tinggi berkaitan dengan kinerja yang lebih tinggi. Syarifudin et al. (2022) membahas POS, kinerja, dan OCB dalam konteks organisasi yang berbeda. Purnami (2017) melaporkan pengaruh positif yang tidak signifikan, sehingga hubungan ini perlu dipahami secara kontekstual. Ketersediaan sarana kerja, komunikasi yang jelas, dan bantuan ketika pegawai menghadapi kendala merupakan pilihan kebijakan yang relevan. Namun, penelitian ini tidak menguji efektivitas masing-masing kebijakan tersebut secara terpisah.

Fitriani et al. (2022) melaporkan hasil yang berbeda dalam model dengan keterikatan karyawan sebagai mediator. Perbedaan mediator dan karakteristik pekerjaan dapat menjadi bahan penjelasan, tetapi penyebab perbedaan hasil belum diuji dalam penelitian ini.

Organizational Commitment berpengaruh positif signifikan terhadap Organizational citizenship behavior

H3 didukung: OC→OCB memiliki $\beta = 0,461$, $t = 6,527$, dan $p < 0,001$. Keterikatan pegawai terhadap organisasi berkaitan dengan kesediaan melakukan kontribusi sukarela. Halimsetiono dan Santosa (2021) juga membahas hubungan komitmen organisasi dan OCB. Manajemen dapat mengembangkan partisipasi dan pengakuan kontribusi untuk mendukung keterikatan tersebut; rekomendasi ini merupakan implikasi praktis, bukan hasil uji intervensi.

Takdir dan Ali (2020) melaporkan pengaruh komitmen organisasi terhadap OCB yang positif tetapi tidak signifikan. Perbedaan temuan memperlihatkan perlunya mempertimbangkan konteks kerja dan faktor lain yang belum dimasukkan dalam model, tanpa menganggap faktor tersebut telah terbukti menjelaskan perbedaan.

Organizational Commitment berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance

H4 didukung: OC→EP memiliki $\beta = 0,416$, $t = 7,841$, dan $p < 0,001$. Komitmen organisasi yang lebih tinggi berkaitan dengan kinerja yang lebih tinggi setelah memperhitungkan POS dan OCB. Angraini et al. (2021) melaporkan hubungan positif dan signifikan dalam konteks administrasi publik. Signifikansi statistik menunjukkan bukti terhadap hubungan yang diuji pada data penelitian; signifikansi tidak menunjukkan lamanya dampak atau menjamin keberlanjutan pengaruh.

Hasil berbeda pada penelitian yang dilakukan oleh Taufiqurrahman et al. (2021) dimana hasil penelitiannya menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai

Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif signifikan terhadap Employee Performance

H5 didukung: OCB→EP memiliki $\beta = 0,373$, $t = 6,847$, dan $p < 0,001$. Kesiediaan membantu rekan dan menjaga koordinasi berkaitan dengan kinerja yang lebih tinggi. Bustomi et al. (2020) melaporkan hubungan positif antara OCB dan kinerja. Temuan ini perlu dibaca sebagai hubungan dalam model penelitian, bukan bukti bahwa OCB akan menghasilkan dampak jangka panjang.

Temuan penelitian ini sejalan dengan Bustomi et al. (2020) dan Batilmurik dan Faymau (2021), yang sama-sama menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Secara substantif, perilaku membantu rekan kerja, menjaga koordinasi, dan memberikan kontribusi di luar kewajiban formal dapat memperkuat efektivitas pelaksanaan pekerjaan, terutama ketika pekerjaan antarpegawai saling bergantung.

Perceived Organizational Support berpengaruh positif signifikan terhadap Employee performance melalui Organizational citizenship behavior

H6 didukung oleh pengaruh tidak langsung POS→OCB→EP sebesar 0,080 ($t = 2,270$; $p = 0,023$). Karena jalur langsung POS→EP juga positif dan signifikan, hasil ini konsisten dengan mediasi parsial yang searah. OCB menjelaskan sebagian hubungan POS dengan kinerja, sementara hubungan langsung tetap ada. Mekanisme timbal balik merupakan penafsiran teoretis; urutan sebab akibatnya belum dapat dipastikan dari informasi desain yang tersedia.

Temuan mediasi ini sejalan dengan Agustiningrum (2016), yang menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior memediasi pengaruh perceived organizational support terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut mendukung mekanisme timbal balik: dukungan organisasi yang dirasakan mendorong perilaku ekstra-peran, yang selanjutnya berkaitan dengan peningkatan kinerja.

Organizational commitment berpengaruh positif signifikan terhadap employee performance melalui Organizational citizenship behavior

H7 didukung oleh pengaruh tidak langsung OC→OCB→EP sebesar 0,172 ($t = 4,941$; $p < 0,001$). Bersama jalur langsung OC→EP yang positif dan signifikan, hasil ini konsisten dengan mediasi parsial yang searah. Komitmen berkaitan dengan kinerja melalui kontribusi sukarela dan melalui jalur langsung. Pengujian mediasi tidak membuktikan bahwa seluruh peningkatan kinerja disebabkan oleh komitmen atau OCB.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Prasetya et al. (2022), yang menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior dapat memediasi hubungan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Namun, Suswati et al. (2021) melaporkan hasil berbeda pada konteks Kanwil DJP Jawa Timur III, yaitu komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB. Perbedaan tersebut menunjukkan bahwa kekuatan mekanisme mediasi OCB dapat bergantung pada konteks organisasi, karakteristik pekerjaan, dan pola hubungan kerja.

KESIMPULAN

Seluruh hipotesis H1–H7 didukung oleh hasil pengujian yang dilaporkan. POS dan OC berhubungan positif dan signifikan dengan OCB dan EP, sedangkan OCB berhubungan positif dan signifikan dengan EP. Pengaruh tidak langsung POS dan OC terhadap EP melalui OCB juga signifikan. Karena kedua pengaruh langsung tetap signifikan dan searah, pola temuan konsisten dengan mediasi parsial. Model menjelaskan 31,6% variasi OCB dan 70,5% variasi EP pada sampel 133 pegawai unit kerja manajemen RSUD dr. M. Soewandhie Surabaya. Manajemen dapat menggunakan temuan ini sebagai dasar penguatan dukungan kerja, keterikatan pegawai, dan kerja sama sukarela. Generalisasi perlu dibatasi pada karakteristik populasi penelitian; hasil tidak membuktikan dampak jangka panjang

atau perubahan sebab akibat. Pelaporan alpha, validitas diskriminan, karakteristik responden, dan rincian instrumen masih memerlukan kelengkapan dari data asli.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustiningrum, S. D. (2016). Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh OCB (Organizational Citizenship Behavior) (Studi pada PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 4(2).
- Angraini, R., Parawangi, A., & Mustari, N. (2021). Pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai di Badan Kepegawaian dan Diklat Daerah Kabupaten Enrekang. *Kajian Ilmiah Mahasiswa Administrasi Publik (KIMAP)*, 2(3), 875–888. <https://doi.org/10.26618/kimap.v2i3.3875>
- Ariyanto, V. S., Dwiatmadja, C., & Santoso, D. (2023). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavioral. *Sustainable Business Journal*, 2(1), 1–11. <https://doi.org/10.26623/sbj.v2i1.7007>
- Batilmurik, R. W., & Faymau, E. Y. (2021). Pengaruh kepribadian terhadap kinerja pegawai dimediasi organizational citizenship behavior (Studi pada Pegawai Biro Umum Sekretariat Daerah Provinsi Nusa Tenggara Timur). *Samalewa: Jurnal Riset & Kajian Manajemen*, 1(2), 137–143. <https://doi.org/10.58406/samalewa.v1i2.466>
- Budur, T., & Demir, A. (2022). The relationship between transformational leadership and employee performance: Mediating effects of organizational citizenship behaviors. *Iranian Journal of Management Studies*, 15(4), 899–921.
- Bustomi, A., Sanusi, I., & Herman, H. (2020). Pengaruh organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja pegawai Kementerian Agama Kota Bandung. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 5(1), 1–16. <https://doi.org/10.15575/tadbir.v5i1.2002>
- Cahyani, N. P. P. A., & Prianthara, I. B. T. (2022). Pengaruh lingkungan kerja, keselamatan kesehatan kerja, komitmen organisasi terhadap kinerja perawat RS Siloam Bali. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS. Dr. Soetomo*, 8(2), 225–239.
- Claudia, M. (2018). The influence of perceived organizational support, job satisfaction and organizational commitment toward organizational citizenship behavior. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 33(1), 23–45. <https://doi.org/10.22146/jieb.17761>
- Elgeka, H. W. S., Yolanda, M., & Hariyanto, V. H. (2022). Peran perceived organizational support dengan organizational commitment pada karyawan CV. X Surabaya. *Psibernetika*, 15(1), 21–26. <https://doi.org/10.30813/psibernetika.v1i15.3084>
- Fitri, I. K., & Endratno, H. (2021). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel intervening: Studi pada karyawan Hotel Bahari, Kabupaten Tegal. *Derivatif: Jurnal Manajemen*, 15(2), 276–293. <https://doi.org/10.24127/jm.v15i2.663>
- Fitriani, F., Amin, S., & Wediawati, B. (2022). Pengaruh dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan melalui keterikatan karyawan sebagai mediator (Studi pada Balai Perikanan Budidaya Air Tawar Sungai Gelam). *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(3), 2256–2262. <https://doi.org/10.33087/jiubj.v22i3.3054>
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2–24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>
- Halimsetiono, E., & Santosa, W. N. (2021). Komitmen organisasi karyawan dan pengaruhnya terhadap organizational citizenship behavior (OCB). *Keluwih: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 2(2), 69–77. <https://doi.org/10.24123/soshum.v2i2.4082>
- Khairunnisa, S., & Yulianti, P. (2022). Pengaruh POS terhadap service oriented-organizational citizenship behavior yang dimediasi oleh OC pada karyawan bidang pelayanan BPJS

- Ketenagakerjaan se-Jawa Timur. *e-Journal Ekonomi Bisnis dan Akuntansi*, 9(2), 49–55. <https://doi.org/10.19184/ejeba.v9i2.31952>
- Kharismasyah, A. Y., Nami, E. E. T., & Aldiansyah, T. (2021). Pengaruh kecerdasan emosional, organizational citizenship behavior, keterlibatan kerja terhadap kinerja perawat RSUD Majenang. *Jurnal Manajemen*, 15(1), 142–154.
- Merdiaty, N., Putri, A. I., & Mangundjaya, W. L. (2023). The effect of organisational commitment to organisational citizenship behaviour through meaningful work as a mediator. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 12(3), 196–206.
- Narwastu, Y. V., Widjaja, D. C., & Setiawan, R. (2023). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior melalui employee development dan organizational commitment sebagai variabel mediasi pada tenaga kependidikan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 14(2), 139–160.
- Prasetya, I. M. Y., Landra, I. N., & Sudja, I. N. (2022). Peran organizational citizenship behavior (OCB) dalam mediasi kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai pada Universitas Udayana. *Widyanata*, 19(2), 76–97. <https://doi.org/10.54836/widyanata.v19i2.1000>
- Purnami, P. R. (2017). Pengaruh kompensasi dan persepsi dukungan organisasi terhadap komitmen organisasi dan kinerja karyawan Rumah Sakit BaliMed Karangasem. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*, 4(1), 95–107. <https://doi.org/10.22225/jj.4.1.226.95-107>
- Rachmawati, E. M., & Lestariningsih, M. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, achievement motivation dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan Kantor Pos Surabaya 6000. *Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, 11(6), 2–13.
- Ratnasari, D., Utami, H. N., & Prasetya, A. (2023). The impacts of perceived organizational support and work environment on employee performance: The mediating effects of job satisfaction. *Profit: Jurnal Administrasi Bisnis*, 17(2), 267–281. <https://doi.org/10.21776/ub.profit.2023.017.02.10>
- Saputra, P. E. W., & Supartha, I. W. G. (2019). Pengaruh budaya organisasi dan dukungan organisasi terhadap OCB dimediasi oleh komitmen organisasional. *E-Jurnal Manajemen*, 8(12), 7134–7153.
- Sihag, P., & Dhoopar, A. (2023). Organizational resilience and employee performance: The mediation of perceived organizational support in the Indian HEIs. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2674–2696. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0387>
- Soeprijadi, F., & Sudibjo, N. (2021). Persepsi kinerja guru ditinjau dari persepsi dukungan organisasi, person-organization fit, dan organizational citizenship behavior. *Jurnal Pendidikan*, 22(1), 1–14. <https://doi.org/10.33830/jp.v22i1.965.2021>
- Sujarweni, V. W. (2018). *Metode penelitian bisnis dan ekonomi pendekatan kuantitatif*. Pustaka Baru Press.
- Suswati, E., Alhasani, I. S., & Wahyono, G. B. (2021). Pengaruh kompetensi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behaviour (OCB) sebagai mediasi. *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, 1(9), 1106–1120. <https://doi.org/10.59188/jurnalsostech.v1i9.206>
- Syaputra, A., & Widjayanti, R. E. (2021). Perceived organizational support: Analisis kritis dari sebuah model mediasi untuk variabel organizational commitment. *Matrik: Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 15(2), 233–242.
- Syarifudin, A., Sudarmadji, & Suherman. (2022). Pengaruh perceived organizational support dan psychological empowerment terhadap kinerja pegawai melalui organizational citizenship behavior di KPP Perusahaan Masuk Bursa. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 27(1), 1–10.
- Takdir, S., & Ali, M. (2020). Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviors (OCB). *Jurnal Manajemen*, 6(1), 9–16.
- Taufiqurrahman, Noermijati, & Kurniawati, D. T. (2021). The effect of philanthropic organizations, culture on employee performance through organizational commitment and organization

citizenship behavior as intervening variables. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(3), 82–90.

- Wulandari, S., & Andriani, C. (2019). Pengaruh perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada perawat rawat inap Rumah Sakit Tentara Dr. Reksodiwiryono Padang. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*, 1(2), 73–82.