



Contents lists available at [Journal IICET](#)

JPPi (Jurnal Penelitian Pendidikan Indonesia)

ISSN: 2502-8103 (Print) ISSN: 2477-8524 (Electronic)

Journal homepage: <https://jurnal.iicet.org/index.php/jppi>



Kekuatan kepercayaan dalam membangun kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior

Yakup Yakup^{*}, Deby Rita Karundeng, Sasmita Rohizah Setiawan, Moh. Afan Suyanto, Roydah Gani
Fakultas Ekonomi Universitas Gorontalo, Indonesia

Article Info

Article history:

Received Oct 24th, 2022
Revised Dec 18th, 2022
Accepted Mar 11th, 2023

Keyword:

Kepercayaan
Kepuasan kerja
Perilaku kewargaan organisasi.

ABSTRACT

Penelitian ini bertujuan untuk menguji kekuatan kepercayaan dalam membangun kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi. Penelitian ini dilakukan terhadap 152 dosen dan staf akademik pada Universitas Gorontalo. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner dengan pemodelan pemodelan persamaan struktural (SEM) menggunakan LISREL. Dari hasil analisis, ditemukan bahwa kepercayaan memberikan kontribusi positif dalam membangun kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi. Kepuasan kerja memberikan dukungan positif dalam meningkatkan perilaku kewargaan organisasi. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi literasi bahwa kepercayaan memiliki kekuatan dalam membangun kesuksesan organisasi melalui penenuhan kepuasan kerja dan penguatan perilaku kewargaan organisasi. Kekuatan kepercayaan pada organisasi diperlihatkan melalui integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan.



© 2023 The Authors. Published by IICET.

This is an open access article under the CC BY-NC-SA license
(<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0>)

Corresponding Author:

Yakup Yakup,
Universitas Gorontalo
Email: yakup.ug@gmail.com

Pendahuluan

Perilaku karyawan yang bersedia melakukan pekerjaan diluar tugas yang diwajibkan kepadanya merupakan salah satu bentuk perilaku OCB (Organizational Citizenship Behavior). Dimana menurut Organ didalam (Lubis, 2015) perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Sehingga perilaku melebihi peran dalam organisasi yang dikenal sebagai organizational citizenship behavior (OCB), sedangkan individu yang menampilkan perilaku OCB sebagai individu yang baik (good citizen). Sehingga perilaku OCB didalam diri individu tidak hanya meningkatkan aktivitas organisasi, tetapi lebih penting lagi sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Perilaku individu yang memiliki kerelaan mengerjakan pekerjaan diluar tugas yang diwajibkan merupakan salah satu bentuk perilaku OCB. Perilaku kewargaan organisasi diwujudkan melalui perilaku kerja ekstra yang tidak menjadi bagian dari kewajiban utama seseorang, namun berfungsi sebagai mendukung fungsi organisasi yang efektif McShane & Glinow (2008).

Sebagai perilaku di luar tugas pokok atau kewajiban utama individu, OCB memberikan manfaat bagi organisasi. Individu yang memiliki perilaku OCB akan memberikan kontribusi positif kepada organisasi melalui perilaku bersedia melakukan pekerjaan di luar kewajiban uraian tugasnya, di samping itu individu juga tetap melaksanakan tanggung jawab kewajiban utama pekerjaannya. Sehingga didalam kehidupan

organisasi melalui aktivitasnya yang dengan tanggungjawab, sadar akan hak dan kewajiban terhadap organisasi, membela dan menjaga martabat organisasi, patuh dalam menjaga aturan organisasi, menjaga sarana dan prasarana organisasi dan juga berperilaku sesuai norma, etika dan nilai-nilai yang dijunjung tinggi oleh organisasi. Rendahnya OCB pada pegawai ditunjukkan dengan belum sepenuhnya tugas-tugas utama dapat dilaksanakan dengan tuntas. Hal ini ditunjukkan dimana sebagian besar pegawai dalam menjalankan tugasnya tidak direncanakan dengan baik, diantaranya tidak tersedianya rencana kerja baik dalam pelaksanaan tridarma maupun dalam pelayanan pada mahasiswa. Adapun pemicu rendahnya OCB, sesuai hasil pengamatan dipengaruhi oleh faktor kepercayaan. Colquitt et al. (2019) mengemukakan, "Trust is defined as the willingness to be vulnerable to a trustee based on positive expectations about the trustee's actions and intentions." Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan untuk patuh terhadap sebuah otoritas yang berdasarkan pada harapan positif mengenai tindakan dan keinginan. Banyak harapan yang belum terpenuhi. Hasil – hasil rapat dengan pimpinan tidak dapat diwujudkan. Sehingga hal inilah yang menyebabkan kepercayaan menjadi rendah rendah. Hasil penelitian oleh Fiona & Wijayanti, (2020) menunjukkan bahwa kepercayaan berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Kepercayaan bahawan dapat dibangun dengan kejujuran dan komitmen pimpinan untuk melaksanakan hasil keputusan bersama dalam rapat.

Selain kepercayaan, faktor lain yang turut mempengaruhi rendahnya OCB adalah kepuasan kerja. Suwatno dan Priansa dalam Sudarmo & Wibowo (2018) kepuasan kerja merupakan cara individu merasakan pekerjaannya yang dihasilkan dari sikap individu tersebut terhadap berbagai aspek yang terkandung dalam pekerjaan. Sejalan dengan itu Faruk dalam Charmiati & Surya (2019) menjelaskan pegawai atau karyawan yang memiliki rasa puas dalam pekerjaannya akan memperlihatkan berperilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja. Hasil survey menunjukkan tidak seluruh dosen dapat melaksanakan tridarma perguruan tinggi (pendidikan/pengajaran, penelitian dan pengabdian pada masyarakat, demikian halnya dengan pelayanan yang dilakukan oleh tenaga akademik belum sepenuhnya memuaskan kepada mahasiswa. Hal ini menunjukkan bahwa organizational citizenship behavior (OCB) pegawai tetap masih rendah. Organizational citizenship behavior (OCB) sebagaimana dikemukakan Robbins dan Judge dalam Charmiati & Surya (2019) merupakan perilaku melebihi dari tugas yang bukan menjadi bagian dari kewajiban utama, namun berfungsi sebagai pendukung fungsi organisasi yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi. Individu yang rela melakukan pekerjaan lain diluar tugas yang diwajibkan kepadanya merupakan salah satu cermin kekuatan perilaku dalam OCB. Fakta menunjukkan bahwa pegawai (dosen dan staf akademik) di Universitas Gorontalo dalam perilaku OCB masih rendah hal ini ditandai dengan tingkat keterlibatan pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Universitas tidak sepenuhnya diikuti.

Rendahnya organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah kepercayaan. Kepercayaan dalam konteks sumber daya manusia menurut Dirks dan Fertin dalam Anggraini & Rahardjo (2016) merupakan keyakinan individu terhadap ketergantungan dan integritas kepada atasan atau rekan kerja. Kepercayaan dalam organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar atau tidak benar. Kepercayaan terhadap organisasi dapat mendorong timbulnya perilaku organisasi yang disebut organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai. Hasil penelitian (Anggraini & Rahardjo, 2016; Latupapua et al., 2020; Ratnawati & Amri, 2013) bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

Faktor yang turut mempengaruhi rendahnya organizational citizenship behavior (OCB) dikalangan pegawai sesuai hasil pengamatan adalah kepuasan kerja. Robbins dan Judge dalam Dewi & Suwandana (2016) kepuasan kerja adalah merupakan perasaan positif tentang pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya, membela organisasinya, membantu rekan kerja dan jauh melebihi harapan normal dari pekerjaannya. Organizational citizenship behavior (OCB) dapat timbul dari berbagai faktor, diantaranya karena adanya kepuasan kerja. Hasil-hasil penelitian yang dilakukan oleh (Nitawati, 2020; Prasetyo & Hayuningrat, 2017; Widayanti & Farida, 2016) menunjukkan kepuasan berkontribusi positif terhadap peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor pendorong dalam meningkatkan OCB seperti dalam model perilaku kewargan organisasi (Iskandar et al., 2019) kepuasan kerja menunjukkan sikap atau persepsi positif karyawan terhadap pekerjaannya, karyawan yang tidak merasakan kepuasan kerja, memiliki kemungkinan tidak akan mengalami kepuasan psikologis dan akhirnya akan menimbulkan sikap negatif. Maka kepuasan kerja yang positif diharapkan mendorong peningkatan perilaku sukarela pegawai yang memberikan keuntungan lebih dan citra bagi organisasi. Hasil penelitian yang dilakukan Hemakumara (2020) dan Soelton et al., (2020) ditemukan hasil yang signifikan kepuasan kerja terhadap OCB. Adanya keyakinan bahwa karyawan yang merasa puas akan lebih produktif dalam melaksanakan tugasnya dibandingkan dengan

karyawan yang tidak merasa puas. Fakta ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang erat dengan OCB, perilaku individu dengan ciri-ciri kepribadian tertentu akan lebih puas dengan pekerjaannya, karena dapat mengarahkan untuk terlibat lebih banyak dalam aktivitas organisasi. Maka kepuasan kerja dapat diketahui sebagai salah satu faktor yang mendorong terbentuknya perilaku kewargaan organisasi.

Mencermati uraian pada fenomena diatas, yang memperlihatkan adanya permasalahan rendahnya OCB dikalangan pegawai (dosen dan staf akademik), serta adanya perbedaan-perbedaan hasil temuan penelitian sebelumnya antara kepercayaan, kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviour (OCB), maka dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian kekuatan kepercayaan dalam membangun kepuasan kerja dan organizational citizenship behaviour (OCB).

Kepercayaan (trust) dalam konteks manajemen sumber daya manusia menurut Anggraini & Rahardjo (2016) merupakan keyakinan individu atas keyakinan dan integritas terhadap rekan kerja atau atasan. Kepercayaan pada organisasi berkaitan dengan segala sesuatu yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Zulyantina NS et al., (2019) mengemukakan bahwa kepercayaan adalah keyakinan dari individu atau kelompok terhadap organisasinya atas segala upaya, baik explicit maupun tersirat, dengan itikad baik untuk melakukan atau membuat kebijakan dengan komitmen, bahwa kejujuran dan kepastian apa yang dijanjikan dapat ditepati dengan komitmen yang telah dibuat atau disampaikan kepada anggota organisasi. Kepercayaan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam interaksi organisasi dengan anggotanya agar dapat membangun hubungan dan mempererat hubungan kerja yang saling percaya satu sama lain. Kepercayaan melibatkan aspek psikologi yang menekankan adanya rasa percaya antar anggota atau kelompok bahwa organisasi memiliki niat untuk memperlakukan anggota organisasi secara wajar dan dengan rasa hormat.

Kepercayaan merujuk pada tingkat ekspektasi positif anggota yang diperlihatkan anggota terhadap organisasi. Bila kepercayaan yang ada pada pegawai tinggi maka apa yang menjadi harapan dan tujuan organisasi akan mudah dilaksanakan. McShane & Glinow, (2008) trust refers to positive expectations one person has toward another person in situations involving risk. Trust means putting faith in the other person or group. Kepercayaan merujuk pada suatu harapan positif seseorang terhadap orang lain pada situasi yang melibatkan resiko. Kepercayaan juga berarti menyerahkan nasib seseorang atau kelompok lain. Suatu kepercayaan membawa harapan positif terhadap orang lain merupakan keadaan psikologis yang membandingkan niat untuk menerima perbedaan berdasarkan ekspektasi positif dari niat atau perilaku orang lain. Kepercayaan melibatkan adanya harapan positif yang ditunjukkan pegawai terhadap manajemen. Kepercayaan yang dimiliki pada setiap individu sifatnya bervariasi, jika individu memiliki kepercayaan yang tinggi, akan mempermudah dalam pencapaian tujuan organisasi.

Rotter dalam (Anggraini & Rahardjo, 2016) mengemukakan bahwa kepercayaan didalamnya juga memperlihatkan ciri kepribadian yang menjelaskan cenderung seseorang untuk mempercayai orang lain. Menurut (Fiona & Wijayanti, 2020) pengukuran kepercayaan melibatkan 5 dimensi utama, yaitu integritas yang menjelaskan keyakinan bahwa individu atau organisasi akan mengusahan atau mengadakan sesuai yang dijanjikan kepada orang lain atau anggota organisasi sesuai yang dikatakan, kompetensi yang mengacu pada kemampuan individu, berdasarkan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang dimiliki oleh seorang individu, konsistensi yang memberikan makna bahwa seseorang dapat diandalkan dalam menangani situasi dan dapat dipercaya, loyalitas yaitu kesetiaan individu terhadap organisasi yang dimiliki dan memiliki keinginan kuat untuk melindungi, taat pada instruksi, dan penuh pengabdian, dan keterbukaan yaitu kesediaan memberikan kepercayaan penuh dan kerelaan untuk berbagi ide dan informasi secara bebas.

Kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari karakteristiknya. Maulana (2019) mendeskripsikan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Individu merasakan kepuasan ketika dapat melakukan pekerjaan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya. Colquitt et al. (2019) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan seseorang atau pengalaman kerja. Pada sebagian orang dapat merasakan kepuasan ketika hasil kerja dari usaha yang dilakukannya dihargai dalam bentuk reward yang seimbang. Kepuasan dapat dirasakan setelah membandingkan kinerja yang dirasakan dibandingkan dengan harapannya. mungkin individu merasa puas apabila mereka memberikan sesuatu yang mereka hargai.

Menurut Mardiyana et al., (2019) kepuasan kerja merujuk pada keadaan emosi yang positif dari perbandingan pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja terjadi ketika harapan-harapan individu tidak terpenuhi. Penilaian tingkat kepuasan kerja yang mutlak tidak ada, karena setiap individu pegawai berbeda standar kepuasannya. Individu yang tingkat kepuasan kerjanya tinggi, memiliki kecenderungan untuk setiap

dan dan bersikap positif pada organisasinya. Sedangkan individu yang merasa tidak puas cenderung memiliki tingkat ketidakhadiran yang tinggi, sering meninggalkan pekerjaannya, cenderung tidak terlibat dengan kegiatan organisasi, dan sering melakukan tindakan yang menyimpang di tempat kerja. Luthans (2011) merupakan suatu ungkapan emosional yang bersifat positif atau menyenangkan sebagai hasil dari penilaian terhadap suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Seseorang yang merasa puas dengan pekerjaannya akan cenderung berperilaku positif terhadap organisasi tempatnya bekerja. Kepuasan kerja merupakan faktor yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh suatu organisasi karena kepuasan kerja menentukan kesuksesan suatu organisasi tersebut. Kepuasan kerja merupakan sikap (positif) tenaga kerja terhadap pekerjaannya, yang di timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya. Penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan.

Indikator pengukuran kepuasan kerja menurut (Colquitt et al., 2019; Luthans, 2011) terdiri dari *satisfaction with the work it self* yang mencerminkan perasaan karyawan tentang tugas pekerjaan mereka yang sebenarnya, termasuk apakah tugas tersebut menantang, menarik, dihormati, dan memanfaatkan keterampilan, *pay satisfaction* yang mencerminkan perasaan karyawan tentang bayaran mereka, termasuk apakah sebanyak yang berhak mereka terima, diperoleh dengan nyaman dan cukup dengan kebutuhan mereka serta didasarkan pada perbandingan antara bayaran yang diinginkan dengan pekerjaan yang mereka terima, *promotion opportunities* yang mencerminkan perasaan karyawan tentang kebijakan promosi dalam organisasi dan pelaksanaannya, termasuk apakah kesempatan promosi sering diberikan, dilakukan dengan jujur, dan berdasarkan kemampuan, *supervision satisfaction* yang mencerminkan perasaan karyawan tentang atasan mereka, termasuk apakah atasannya kompeten, sopan, komunikatif yang baik dan bukannya bersifat malas, mengganggu, dan menjaga jarak, dan yang terakhir adalah *coworker satisfaction*; mencerminkan perasaan karyawan tentang sesama karyawan, termasuk apakah rekan kerja cerdas, bertanggung jawab, suka membantu, menyenangkan, dan menarik. Rekan kerja yang menyenangkan dapat membuat pekerjaan berjalan lebih cepat.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku pegawai yang melebihi persyaratan peran kerja Susita et al. (2020) merupakan perilaku diluar tugas pekerjaan normal karyawan yang melebihi panggilan tugasnya atau melebihi persyaratan peran kerjanya (*out-of-role*). Hal serupa dikemukakan Nisa et al. (2018) menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku sukarela dari seorang pekerja untuk mau melakukan tugas atau pekerjaan di luar tanggung jawab atau kewajibannya demi kemajuan atau keuntungan organisasinya. Sedangkan Soelton et al. (2020) mengemukakan definisi OCB dengan merujuk pada perilaku individu yang memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Hermawan et al. (2020) menegaskan bahwa karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung sering membantu orang lain dalam timnya, sukarela mengerjakan pekerjaan tambahan, menghindari konflik-konflik yang tidak perlu, menghormati dan menjalani peraturan, serta bertoleransi atas pembebanan dan gangguan pekerjaan sewaktu-waktu, sedangkan yang kurang terlibat dalam OCB cenderung tidak tepat waktu dalam bekerja dan tidak dapat mentoleransi keadaan yang kurang ideal yang menyebabkan tingginya tingkat perputaran. Sunaris et al., (2022) Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang dapat melakukan tugas lebih dari sekedar pekerjaan biasa-biasa saja tetapi menghasilkan kinerja yang melebihi harapan. Dalam bekerja, pegawai dapat melakukan pekerjaan baik secara formal (sesuai dengan *job description*) maupun non formal (di luar *job description*). OCB secara sederhana dapat dikatakan sebagai perilaku individu yang berakar dari kerelaan dirinya untuk memberikan kontribusi melebihi peran inti atau tugasnya terhadap perusahaannya. Perilaku tersebut dilakukannya, baik secara disadari maupun tidak disadari, diarahkan maupun tidak diarahkan, untuk dapat memberikan manfaat dan keuntungan bagi organisasinya.

Penilaian kepemilikan OCB pada setiap individu menurut Auliana & Nurashiah (2017) dapat diketahui dalam dimensinya yaitu yang pertama *altruism* yang perilaku individu dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya, yang kedua yaitu *conscientiousness* merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas, yang ketiga *sportsmanship* yang merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportsmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan, yang keempat yaitu *courtesy* yang merupakan penjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain, dan yang terakhir adalah *civic virtue* yaitu perilaku yang mengindikasikan

tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

Mencermati uraian pada fenomena diatas, yang memperlihatkan adanya permasalahan rendahnya OCB dikalangan pegawai (dosen dan staf akademik), serta adanya perbedaan-perbedaan hasil temuan penelitian sebelumnya antara kepercayaan, kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behaviour (OCB), maka dalam dalam penelitian ini akan dilakukan pengujian kekuatan kepercayaan dalam membangun kepuasan kerja dan organizational citizenship behaviour (OCB). Sehingga tujuan penelitian ini bertujuan untuk menguji kekuatan kepercayaan dalam membangun kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi.

Metode

Metode kuantitatif digunakan untuk menganalisis secara statistik dan menggambarkan hasil dari data yang diperoleh dari responden. Desain penelitian yang digunakan adalah metode survei terstruktur melalui kuesioner. Kepercayaan diperlakukan sebagai independen variabel, sedangkan kepuasan kerja dan OCB sebagai variabel terikat. Populasi penelitian terdiri dari seluruh pegawai (dosen dan staf akademik) pada Universitas Gorontalo. Metode penentuan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh. Sampling jenuh merupakan suatu teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2016). Penarikan sampel dilakukan secara sensus dimana keseluruhan populasi dijadikan sebagai sampel penelitian. Dengan total sampel sebanyak 179 orang. Metode analisis data yang digunakan adalah menggunakan model analisis SEM (*Structural Equation Modeling*). Instrument yang digunakan dalam penelitian ini yaitu uji validitas dan reliabilitas yang mana validitas merupakan derajat ketepatan antara data yang terjadi pada obyek penelitian dengan data yang dapat dilaporkan oleh peneliti. Sedangkan Reliabilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran). Reliabilitas berbeda dengan validitas karena dalam reliabilitas ini lebih memusatkan pada konsistensi. Dengan menggunakan instrumen yang valid dan reliabel dalam pengumpulan data, diharapkan hasil penelitian menjadi valid.

Hasil dan Pembahasan

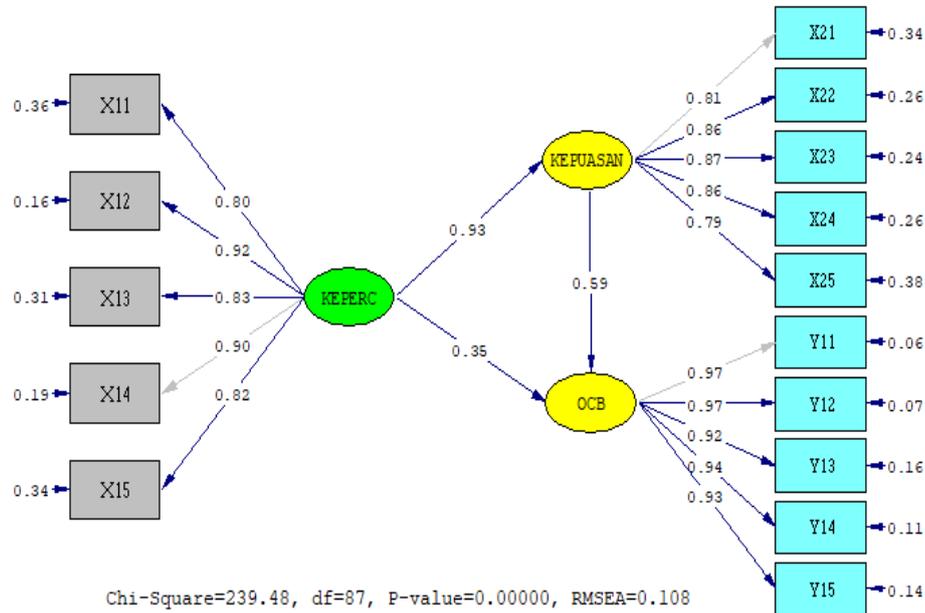
Hasil pengujian instrumen penelitian disajikan pada tabel 2. Keandalan model dapat diuji dengan menghitung keandalan konstruk komposit (CCR) dan rata-rata varians ekstraksi (AVE). Suatu variabel dikatakan memiliki reliabilitas baik jika nilai CCR $\geq 0,70$ dan Nilai AVE $\geq 0,50$ Hair Jr. et al. (2017). Keandalan pengujian pada Tabel 1 menunjukkan bahwa nilai keandalan konstruk komposit (CCR) dan varians rata-rata ekstraksi (AVE) memenuhi persyaratan keandalan, yaitu nilai CCR $\geq 0,7$ dan AVE $\geq 0,5$, yang dapat dilihat bahwa variabel kepercayaan, kepuasan kerja dan OCB memiliki reliabilitas yang baik yaitu nilai AVE lebih $\geq 0,5$ dan variabel tersebut memiliki nilai CCR $\geq 0,7$.

Tabel 1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	Item	Indikator	Loading Factor	CCR	AVE
Kepercayaan	K1	Integritas	80	0,93	0,73
	K2	Kompetensi	92		
	K3	Konsistensi	83		
	K4	Loyalitas	90		
	K5	Keterbukaan	82		
Kepuasan Kerja	KK1	The work itself	86	0,92	0,70
	KK2	Pay	81		
	KK3	Promotion opportunities	87		
	KK4	Supervision	86		
	KK5	Coworker	79		
OCB	OCB1	Altruism	97	0,98	0,89
	OCB1	Conscientiousness	97		
	OCB1	Sportmanship	92		
	OCB1	Courtesy	94		
	OCB1	Civic Virtue	93		

Pemodelan persamaan struktural (SEM)

Gambar 1 menunjukkan bahwa secara statistik hasil analisis menunjukkan kesesuaian yang memadai dengan data.



Gambar 2. Output Hasil Analisis Model

Selanjutnya peneliti menguji ketepatan model analisis, yang hasilnya disajikan pada tabel 3.

Tabel 2. Hasil Goodness of Fit Test

Ukuran GOF	Target Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square	Nilai yang kecil	$\chi^2 = 239,48$	Tidak baik
P	$P > 0,05$	$p = 0,0$	
NCP	Niai yang kecil	152,48	Tidak baik
Interval	Interval yang sempit	110,20 ; 202,42	
RMSEA	$RMSEA \leq 0,08$	0,108	Tidak baik
P (closefit)	$P \geq 0,05$	$P = 0,00$	
NFI	$NFI \geq 0,90$	0,97	Baik
NNFI	$NNFI \geq 0,90$	0,97	Baik
CFI	$CFI \geq 0,90$	0,98	Baik
IFI	$IFI \geq 0,90$	0,98	Baik
RFI	$RFI \geq 0,90$	0,96	Baik
RMR	$Standardized RMR \leq 0,05$	0,031	Baik
GFI	$GFI \geq 0,90$	0,81	Tidak baik
AGFI	$AGFI \geq 0,90$	0,76	Tidak baik

Dari tabel 3 dapat dilihat bahwa ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang tidak baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model adalah *Goodness Fit* (Baik). Dengan demikian untuk melakukan pengujian hipotesis penelitian, digunakan model modifikasi.

Tabel 3. Hasil Koefisien Determinasi (R^2) Variabel Penelitian

Model Struktur	R^2	Keterangan
Struktur I	0,86	Kuat
Struktur II	0,86	Kuat

Analisis kekuatan model dilakukan dengan melihat R^2 atau koefisien determinasi. Ini juga untuk melihat bahwa R^2 digunakan untuk menilai tingkat efek dari variabel bebas terhadap variabel terikat. Pada table 4 menunjukkan nilai R Square Struktur I sebesar 0,86 dan struktur II sebesar 0,86. Dari tabel; 4, dapat disimpulkan bahwa variabel kepercayaan mampu menjelaskan perubahan kenaikan kepuasan kerja dan OCB.

Pada struktur ke I, 86% peningkatan kepuasan kerja dan OB dapat dijelaskan oleh variable kepercayaan. Sedangkan pada struktur ke II, 86% peningkatan OCB dapat dijelaskan oleh variabel kepuasan kerja.

Pengujian Hipotesis

Tabel 5. Hasil Estimasi Model

Hubungan Variabel	Koefisien Jalur	Nilai t-hitung	Keterangan
Kepercayaan → Kepuasan Kerja.	0,93	11,03	Positif dan Signifikan
Kepercayaan. → OCB.	0,35	2,59	Positif dan Signifikan
Kepuasan Kerja → OCB	0,59	4,23	Positif dan Signifikan

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan model lisrel yaitu program Lisrell 8.7. Hasil dari analisis dapat dilihat pada Tabel 5 adalah kepercayaan terhadap kepuasan kerja memiliki nilai koefisien 0,95 dan t-hitung 11,03 > 1,96 (t-tabel). Artinya terdapat pengaruh positif dan signifikan kepercayaan terhadap kepuasan kerja. Jika kepercayaan meningkat, maka kepuasan juga akan mengalami peningkatan. Kepercayaan terhadap OCB memiliki nilai koefisien sebesar 0,35 dan t-hitung sebesar 2,59 > 1,96 (t-tabel). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepercayaan terhadap OCB. Jika kepercayaan mengalami peningkatan, maka akan diikuti dengan peningkatan OCB. Kepuasan kerja terhadap OCB memiliki nilai koefisien sebesar 0,59 dan t-hitung sebesar 4,23 > 1,96 (t-tabel). Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan kepercayaan terhadap OCB. Jika kepuasan kerja pegawai mengalami peningkatan, maka nilai-nilai OCB yang diyakini pegawai akan semakin kuat atau mengalami peningkatan.

Pengaruh Kepercayaan terhadap Kepuasan Kerja

Hasil analisis atas kepercayaan terhadap kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan. Hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepercayaan pegawai pada Universitas Gorontalo, maka semakin tinggi pula kepuasan yang kerja yang dirasakan. Hasil temuan penelitian ini mendukung temuan (Cahyaningsih et al., 2021; Fard & Karimi, 2015; Silla et al., 2020) yang juga menemukan bahwa kepercayaan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Pegawai yang memiliki kepercayaan yang tinggi pada organisasi memiliki kecenderungan untuk bertahan dan tidak berniat untuk meninggalkan organisasinya. Hal ini dapat terjadi karena apa yang dijanjikan oleh organisasinya telah terpenuhi dan dirasakan dapat meningkatkan kesejahteraannya. Hasil penelitian (Cahyaningsih et al., 2021; Silla et al., 2020) menjelaskan bahwa kepercayaan memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kepuasan kerja karyawan. Sejalan dengan penelitian (Meral et al., 2016) penelitian ini mengangkui bahwa kepercayaan sebagai kerelaan melakukan pekerjaan diluar tugas pokok yang terdiri dari: integritas, kompetensi, konsistensi, loyalitas dan keterbukaan.

Temuan penelitian menunjukkan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap peningkatan kepuasan kerja pegawai. Organisasi harus mengidentifikasi pendorong terciptanya kepercayaan organisasi dan memastikan bahwa pegawai mendapatkan penugasan yang sesuai, pengawasan, kesejahteraan, promosi dan dukungan dari rekan kerja yang baik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai pada Universitas Gorontalo merasa bangga dengan pekerjaan yang dilakukan, dengan tetap menjalankan tugasnya sesuai dengan penugasannya. Sehingga untuk lebih meningkatkan kepuasan kerja pegawai, perlu adanya stimulan, seperti pemberian reward, atau bonus agar pegawai (dosen dan staf) dapat lebih berkonsentrasi dan merasa bahagia bersama organisasi.

Pengaruh Kepercayaan terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kepercayaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil ini berarti bahwa semakin tinggi kepercayaan, maka semakin tinggi pula *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki pegawai. Ketika pegawai memiliki kepercayaan yang tinggi pada organisasi, pegawai memiliki perilaku untuk menguatkan atau mempertankan dirinya sebagai bagian dari warga organisasi. Penelitian ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan Anggraini & Rahardjo (2016) yang menjelaskan bahwa kepercayaan memiliki pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selanjutnya (Auliana & Nurashiah, 2017) berpendapat bahwa beberapa elemen yang menguatkan perilaku kewargaan pegawai pada organisasinya antara lain: *Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue*.

Kepercayaan harus dipelihara secara terus menerus, karena kepercayaan yang tinggi akan menimbulkan perilaku kewargaan organisasi yang kuat. Dengan tingginya OCB, maka pegawai akan mencurahkan pikiran, waktu dan tenaga untuk kemajuan organisasi. Saat ini persaingan antara perguruan tinggi swasta semakin ketat yang juga ditandai dengan regulasi yang bertujuan untuk memberikan jaminan kepada mahasiswa, masyarakat, dunia usaha dan pemerintah, yang meliputi kualitas outputnya, tetapi juga peringkat

akreditasi, baik program studi maupun institusinya. Sehingga dibutuhkan pegawai (dosen dan staf yang memiliki OCB yang kuat.

Hal ini didukung pernyataannya oleh (Fiona & Wijayanti, 2020; Zulyantina NS et al., 2019) bahwa kepercayaan organisasi memiliki hubungan positif dengan Organizational Citizenship Behavior. Berdasarkan hasil penelitian, pegawai pada Universitas Gorontalo memiliki Organizational Citizenship Behavior yang kuat, hal ini ditandai dengan adanya komitmen bersama untuk mengembangkan dan membangun Universitas Gorontalo slogan “Bersama Universitas Gorontalo Masa Depan Kian Pasti”. Namun tidak semua pegawai Universitas Gorontalo memiliki organizational citizenship behavior kuat, karena masih ada pegawai (dosen dan staf akademik) yang berusaha untuk mencari pekerjaan lain untuk menjadi PNS.

Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior

Berdasarkan hasil analisis diketahui bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Hasil ini menunjukkan semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan, akan diikuti dengan semakin kuatnya OCB yang dimiliki pegawai Universitas Gorontalo. Pegawai yang puas dengan pekerjaannya memiliki kecenderungan yang tinggi dalam memperlihatkan perilaku kewargaan organisasinya. Temuan penelitian ini mendukung penelitian (Saputra & Riana, 2018) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki kontribusi positif terhadap peningkatan perilaku kewargaan organisasi yang dimiliki pegawai. Hasil ini juga sejalan dengan penelitian (Hemakumara, 2020; Subardjo & Tentama, 2020) kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Perilaku positif atas kewargaan dalam organisasi akan semakin meningkat, bila harapan atau kondisi internal organisasi memberikan dukungan dan kesejahteraannya telah sesuai harapannya.

Günay, (2018); Kamel et al., (2015); Verma, (2019) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa pegawai yang memiliki kepuasan kerja yang tinggi lebih berinisiatif dan berkinerja lebih tinggi karena merasakan pengalaman positif dan kesejahteraannya telah terpenuhi. Perilaku kewargaan organisasi pegawai yang positif diperlihatkan melalui kerelaan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan diluar tugas pokoknya, bahkan melebihi panggilan tugasnya, suka membantu rekan sejawatnya, adanya partisipasi secara sukarela pada organisasi, berusaha mencapai kinerja melebihi standar, ikut serta dalam menyelesaikan permasalahan yang dihadapi organisasi, dan berusaha membela nama baik organisasi.

Simpulan

Hasil pengujian menemukan bahwa kepercayaan berpengaruh positif dan secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepercayaan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Dan Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewargaan organisasi (OCB). Dari hasil temuan ini dapat diketahui bahwa kepercayaan memiliki kekuatan dalam membangun kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Implikasi teoritis dari penelitian ini adalah untuk mengembangkan dan memperluas wawasan kepercayaan organisasi atau pimpinan, yang masih terbatas dalam literatur. Dan konsekuensi praktis bagi perguruan tinggi swasta dengan menerapkan kepercayaan organisasi, kepuasan kerja dan perilaku kewargaan organisasi (OCB) memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi. Mengikuti keterbatasan penelitian, pengukuran kepercayaan, kepuasan kerja dan OCB didasarkan pada persepsi pada pegawai, jadi hasilnya cenderung subjektif. Serta sampel yang digunakan hanya pada satu perguruan tinggi swasta, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut, agar hasil model penelitian dapat digeneralisasikan.

Referensi

- Anggraini, M. M., & Rahardjo, M. (2016). Peran Keadilan Prosedural, Kepercayaan, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Studi Pada Karyawan Pdam Kabupaten Demak). *Diponegoro Journal Of Management*, 5(4), 1–14.
- Auliana, S., & Nurashiah, I. (2017). Penerapan Organizational Citizenship Behavior Dosen Di Stie Bina Bangsa. *Manajerial*, 2(2), 149–162.
- Cahyaningsih, P. N., Kirana, K. C., & Welsa, H. (2021). Analisis Organizational Trust Dan Komitmen Organisasi Terhadap Turnover Intention Pada Pekerja Generasi Milenial Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *J-Mas (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 6(2), 500. <https://doi.org/10.33087/Jmas.V6i2.318>
- Charmiati, P. G. H. A., & Surya, I. B. K. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali , Indonesia Berdasarkan Undang-Undang (Uu

-) Perbankan No . Jurnal Manajemen Unud, 8(3), 1784–1812. <https://doi.org/10.24843/Ejmunud.2019.V8.I3.P22>
- Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). *Organizational Behavior: Improving Performance And Quality*. In Mc Graw Hill Education (Sixth Edit, Vol. 53, Issue 2). Mcgraw-Hill Education.
- Dewanggana, B. D., Paramita, P. D., & Haryono, A. T. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada Pt. Pln App Semarang). *Journal Of Management*, 2(2), 1–10.
- Dewi, N. L. P. Y. A., & Suwandana, I. G. M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen Unud*, 5(9), 5643–5670.
- Fard, P. G., & Karimi, F. (2015). The Relationship Between Organizational Trust And Organizational Silence With Job Satisfaction And Organizational Commitment Of The Employees Of University. *International Education Studies*, 8(11), 219. <https://doi.org/10.5539/ies.v8n11p219>
- Fiona, F., & Wijayanti, I. O. (2020). Pengaruh Kepercayaan Terhadap Organizational Citizenship Behavior(Ocb) Dengan Narsisme Sebagai Variabel Moderasi Pada Umkm Kota Bengkulu. *Managament Insight: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 15(2), 144–155. <https://doi.org/10.33369/Insight.15.2.144-155>
- Günay, G. Y. (2018). Relationship Between Job Satisfaction , Organizational Citizenship Behavior And Employee Performance : Sample Of Edirne Financial Office Employees In Turkey. *American International Journal Of Contemporary Research*, 8(1), 64–65.
- Hair Jr., J. F., Matthews, L. M., Matthews, R. L., & Sarstedt, M. (2017). Pls-Sem Or Cb-Sem: Updated Guidelines On Which Method To Use. *International Journal Of Multivariate Data Analysis*, 1(2), 107–120. <https://doi.org/10.1504/Ijmada.2017.10008574>
- Hemakumara. (2020). The Impact Of Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior: A Review Of Literature. *International Journal Of Business And Social Science*, 11(12), 2018–2020. <https://doi.org/10.30845/Ijbs.v11n12p6>
- Hermawan, H., Thamrin, H. M., & Susilo, P. (2020). Organizational Citizenship Behavior And Performance: The Role Of Employee Engagement. *Journal Of Asian Finance, Economics And Business*, 7(12), 1089–1097. <https://doi.org/10.13106/Jafeb.2020.Vol7.No12.1089>
- Iskandar, L., Hutagalung, D. J., & Adawiyah, R. (2019). The Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment Towards Organizational Citizenship Behavior (Ocb): A Case Study On Employee Of Local Water Company “Tirta Mahakam” Kutai Kartanegara Indonesia. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*, 8(3), 236. <https://doi.org/10.26418/Jebik.V8i3.35001>
- Kamel, B., El Amine, B. M., & Abdeljalil, M. (2015). Relationship Between Job Satisfaction And Organizational Citizenship Behavior In The National Company For Distribution Of Electricity And Gas. *European Journal Of Business And Management*, 7(30), 1–6.
- Latupapua, C. V, Lewaherilla, N. C., & Risambessy, A. (2020). Role Of The Organizational Citizenship Behavior As Mediation Of Organizational Trust And Knowledge Sharing Behavior. *Jurnal Konsep Bisnis Dan Manajemen*, 6(2), 199–208. <https://doi.org/10.31289/Jkbn.V6i2.3753>
- Lubis, M. S. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Karyawan Dalam Rangka Peningkatan Kinerja. *Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), 75–84.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach 12th Edition*.
- Mardiyana, Sutanto, A., & Abdul Choliq Hidayat. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 100–113.
- Maulana, W. (2019). Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Tema (Trijaya Excel Madura) Melalui Kepuasan Kerja. *Business Management Analysis Journal*, 2(1), 34–51.
- Mcshane, S. L., & Glinow, M. A. Von. (2008). *Organizational Behavior: Emerging Realities For The Workplace Revolution (4th Editio)*. Mcgraw-Hill Companies.
- Meral, Y., Yaşlıoğlu, M., & Semerciöz, F. (2016). Effects Of Trust On Job Satisfaction And Mediatory Role Of New Identification Between Trust And Job Satisfaction In Mergers. *International Journal Of Managerial Studies And Research*, 4(5), 54–67. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0405007>
- Nisa, D. K., Santoso, B., & Azhad, M. N. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. Iii Baladhika Husada Jember. *International Journal Of Social Science And Business*, 2(3), 108. <https://doi.org/10.23887/Ijssb.V2i3.16219>
- Nitawati, E. Y. (2020). Effect Of Compensation, Motivation, And Satisfaction Of Work Towards Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Case Study Of Employee Alfamart Team Coordinator I Surabaya). *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen*, 5(1), 1–14.

-
- Prasetyo, A. P., & Hayuningrat, H. (2017). Kepuasan Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Harian Umum Fajar Cirebon. *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 4(1), 247–256.
- Ratnawati, & Amri, K. (2013). Pengaruh Keadilan Organisasional, Kepercayaan Pada Atasan Terhadap Perilaku Kewargaan Organisasi (Organizational Citizenship Behavior). *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, 1(1), 56–73.
- Saputra, J. M. D., & Riana, I. G. (2018). The Effect Of Job Satisfaction On Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Multidisciplinary Academic*, 05(01), 87–91. <https://doi.org/10.5220/0007115200870091>
- Silla, I., Gamero, N., & Picazo, C. (2020). The Cross-Level Relationship Between Organizational Trust In Leadership And Job Satisfaction. *Revista Psicologia: Organizacoes & Trabalho*, 20(4), 1275–1283.
- Soelton, M., Visano, N. A., Noermijati, N., Ramli, Y., Rahmat Syah, T. Y., & Sari, Y. J. (2020). The The Implication Of Job Satisfaction That Influence Workers To Practice Organizational Citizenship Behavior (Ocb) In The Work Place. *Archives Of Business Research*, 8(5), 33–48. <https://doi.org/10.14738/abr.85.8139>
- Subardjo, & Tentama, F. (2020). The Role Of Job Satisfaction Towards Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *International Journal Of Scientific And Technology Research*, 9(2), 5998–6000.
- Sudarmo, T. I., & Wibowo, U. D. A. (2018). The Influence Of Organizational Commitment And Work Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (Ocb). *Psycho Idea*, 16(1), 51–58.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : Alfabeta.
- Sunaris, D., Wahyoedi, S., & Tecolau, M. (2022). Effects Of Organizational Commitment And Organizational Justice On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As A Mediation. *International Journal Of Science, Technology & Management*, 3(3), 630–640. <https://doi.org/10.46729/ijstm.V3i3.511>
- Susita, D., Ketut Sudiarditha, I. R., Purwana, D., Wolor, C. W., & Merdyantie, R. (2020). Does Organizational Commitment Mediate The Impact Of Organizational Culture And Interpersonal Communication On Organizational Citizenship Behavior? *Management Science Letters*, 10(11), 2455–2462. <https://doi.org/10.5267/J.Msl.2020.4.004>
- Utami, R. M., & Palupiningdyah. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Keterlibatan Kerja Pada Organizational Citizenship Behavior. *Management Analysis Journal*, 5(4), 362–374.
- Verma, A. (2019). Relationship Of Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior: A Study Of Selected Higher Education Institutions In Dehradun. *Our Heritage*, 67(10).
- Widayanti, R., & Farida, E. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Study Pada Karyawan Pemerintah Kabupaten Malang). *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 14(4), 697–704.
- Zulyantina Ns, V., Mulyatini, N., & Muhidin, A. (2019). Pengaruh Organizational Trust Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) (Studi Pada Pt Telkom Kandatel Banjar). *Business Management And Entrepreneurship Journal*, 1(2), 201–219.