

**Pengaruh *Perceived Organizational Support* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi
(Studi pada Karyawan Sovereign Bali Hotel)**

Amanda Cherlly Agustin¹, Ida Bagus Ketut Surya²

^{1,2}Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana

E-mail: gexamanda7@gmail.com¹

Korespondensi penulis: Amanda Cherlly Agustin

Abstrak

Industri perhotelan yang kompetitif menuntut karyawan untuk tidak hanya menjalankan tugas formal, tetapi juga menunjukkan perilaku ekstra-peran atau *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) guna meningkatkan kualitas layanan dan kinerja organisasi. Salah satu faktor yang dapat mendorong munculnya perilaku tersebut adalah *Perceived Organizational Support* (POS), yaitu persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Hasil penelitian sebelumnya menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hubungan antara POS dan OCB, sehingga diperlukan variabel yang dapat menjelaskan mekanisme hubungan tersebut, yaitu komitmen organisasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan Sovereign Bali Hotel. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *nonprobability sampling*. Data diperoleh melalui wawancara dan survei melalui penyebaran kuesioner kepada seluruh karyawan tetap yang berjumlah 56 orang karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. *Perceived organizational support* juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Selain itu, komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Komitmen organisasional terbukti mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Karyawan akan menunjukkan perilaku *organizational citizenship behavior* dengan kecenderungan yang semakin tinggi seiring dengan meningkatnya komitmen organisasional.

Kata Kunci: *perceived organizational support*, komitmen organisasional, *organizational citizenship behavior*

Abstract

The competitive hospitality industry demands employees to not only perform formal duties but also demonstrate extra-role behavior or *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) to improve service quality and organizational performance. One factor that can encourage the emergence of

this behavior is Perceived Organizational Support (POS), which is the employee's perception of the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being. The results of previous studies have shown an inconsistency in the relationship between POS and OCB, so a variable that can explain the mechanism of this relationship is needed, namely organizational commitment. This study aims to analyze the effect of perceived organizational support on organizational citizenship behavior with organizational commitment as a mediating variable in Sovereign Bali Hotel employees. This study uses a quantitative approach with a nonprobability sampling method. Data were obtained through interviews and surveys by distributing questionnaires to all 56 permanent employees. The data analysis technique used is Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS). The results show that perceived organizational support has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Perceived organizational support also has a positive and significant effect on organizational commitment. Furthermore, organizational commitment has a positive and significant effect on organizational citizenship behavior. Organizational commitment has been shown to mediate the influence of perceived organizational support on organizational citizenship behavior. Employees will exhibit organizational citizenship behavior with a tendency to increase as organizational commitment increases.

Keywords: *perceived organizational support, organizational commitment, organizational citizenship behavior*

Pendahuluan

Perubahan dan tuntutan lingkungan organisasi yang terus berkembang mendorong perusahaan untuk meningkatkan efektivitas pemanfaatan sumber daya yang dimiliki (Simatupang, 2024). Kondisi tersebut menuntut organisasi untuk beradaptasi secara lebih strategis agar mampu mempertahankan daya saing. Salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi dalam menghadapi dinamika tersebut adalah kualitas sumber daya manusia (SDM) (Mokobombang & Natsir, 2024). SDM tidak lagi dipandang sekadar sebagai faktor produksi, melainkan sebagai aset strategis yang berperan penting dalam membentuk kinerja dan keberlanjutan organisasi, terutama pada sektor jasa yang sangat bergantung pada interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan (Aqilah *et al.*, 2024). Keberhasilan organisasi jasa tidak hanya ditentukan oleh kompetensi karyawan, tetapi juga oleh sikap dan perilaku kerja yang ditunjukkan dalam proses pelayanan. Perkembangan sektor pariwisata sebagai bagian dari industri jasa menunjukkan peningkatan kebutuhan terhadap kualitas layanan yang bergantung pada peran karyawan (Astrama *et al.*, 2024). Industri pariwisata di Indonesia, khususnya di Bali, menunjukkan dinamika yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir seiring dengan pulihnya mobilitas global pascapandemi COVID-19. Pulau Bali dikenal sebagai salah satu destinasi wisata unggulan yang menarik wisatawan domestik maupun mancanegara. Badan Pusat Statistik Provinsi Bali mencatat bahwa jumlah kunjungan wisatawan mancanegara ke Bali pada

sepanjang Tahun 2025 mencapai sekitar 6,95 juta kunjungan, meningkat hampir 10 persen dibanding tahun sebelumnya. Peningkatan tersebut menunjukkan tren positif kunjungan wisatawan dan menjadi indikator penting bahwa sektor pariwisata di Bali terus mengalami pertumbuhan yang kuat dan menjadi tulang punggung perekonomian regional.

Industri perhotelan menghadapi tuntutan pelayanan yang semakin tinggi dan kompetitif seiring dengan peningkatan aktivitas pariwisata di Bali. Hotel sebagai salah satu penyedia jasa utama dalam sektor pariwisata dituntut untuk mampu menjaga kualitas layanan secara konsisten guna memenuhi ekspektasi wisatawan domestik maupun mancanegara, terutama terkait pengalaman pelanggan dan kepuasan tamu. Kondisi tersebut menjadikan peran sumber daya manusia sebagai faktor yang sangat krusial, karena kualitas pelayanan hotel sangat bergantung pada sikap, perilaku, dan interaksi karyawan dengan tamu (Hosen *et al.*, 2022). Hotel memerlukan karyawan yang tidak hanya menjalankan tugas sesuai standar operasional, tetapi juga mampu menunjukkan inisiatif serta perilaku kerja positif yang mendukung kualitas layanan secara berkelanjutan.

Sovereign Bali Hotel merupakan hotel bintang empat bergaya kontemporer yang berlokasi di Jalan Raya Tuban, Lingkungan Griya No. 2, Tuban, Bali. Hotel ini mengusung konsep tropis modern dan dirancang untuk memenuhi kebutuhan tamu bisnis maupun wisatawan. Sovereign Bali Hotel mengandalkan kontribusi karyawan sebagai ujung tombak pelayanan dalam menciptakan pengalaman menginap yang berkualitas bagi tamu. Karyawan tidak hanya dituntut untuk menjalankan tugas sesuai standar operasional, tetapi juga diharapkan mampu menunjukkan perilaku kerja positif dan inisiatif dalam memberikan pelayanan yang optimal. Kondisi tersebut menjadikan Sovereign Bali Hotel sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji perilaku kerja karyawan dalam konteks dukungan organisasional dan komitmen terhadap organisasi.

Fenomena penelitian juga diperkuat melalui wawancara dengan pihak *Human Resource Department* (HRD) Sovereign Bali Hotel. Hasil wawancara menunjukkan bahwa meskipun perusahaan telah mendorong kerja sama tim dan komunikasi antar karyawan melalui berbagai kebijakan operasional dan kegiatan internal, implementasi perilaku kerja sukarela di luar tugas utama belum sepenuhnya konsisten di seluruh karyawan. HRD mengungkapkan bahwa masih terdapat beberapa kendala dalam mendorong karyawan agar lebih proaktif dan bekerja sama secara konsisten, seperti beban kerja yang cukup tinggi, komunikasi yang belum sepenuhnya optimal, serta perbedaan karakter dan motivasi kerja antar karyawan. Pihak manajemen telah melakukan beberapa upaya untuk mengatasi kendala tersebut serta meningkatkan kerja sama tim, seperti penyelenggaraan kegiatan internal dan pemberian penghargaan kepada karyawan berprestasi. Kondisi tersebut sejalan dengan temuan pra-survei yang menunjukkan kecenderungan jawaban netral pada beberapa pernyataan, sehingga mengindikasikan bahwa perilaku OCB belum berkembang secara optimal.

Situasi ini menegaskan pentingnya peran dukungan organisasional dalam mendorong munculnya perilaku OCB secara lebih konsisten di lingkungan kerja.

Penelitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) atau teori pertukaran sosial sebagai landasan teori untuk menjelaskan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Teori ini memandang hubungan kerja sebagai proses interaksi berkelanjutan yang didasarkan pada prinsip timbal balik, kepercayaan, dan kewajiban sosial. Organisasi yang menunjukkan perhatian, dukungan, serta perlakuan yang adil mendorong karyawan mengembangkan sikap positif dan meningkatkan keterlibatan kerja sebagai bentuk respon atas perlakuan yang diterima. Proses pertukaran tersebut mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi yang melampaui tuntutan pekerjaan formal karena individu membalas manfaat yang diperoleh dari organisasi (Rustanti *et al.*, 2025). Respon timbal balik tersebut tercermin pada munculnya perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi, yang dikenal sebagai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, namun memberikan kontribusi positif terhadap efektivitas organisasi (Suyati & Rahman, 2022). Perilaku ini mencakup kesediaan membantu rekan kerja, menunjukkan kepedulian terhadap lingkungan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi. OCB dipandang sebagai faktor penting dalam meningkatkan kualitas layanan, kinerja tim, dan keberhasilan organisasi, terutama pada sektor jasa yang sangat mengandalkan interaksi antara karyawan dan pelanggan. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa keberadaan OCB dapat memperkuat kinerja organisasi karena perilaku tersebut mendorong kerja sama, meningkatkan produktivitas, dan memberikan kontribusi positif terhadap organisasi (Sitepu *et al.*, 2024). Perilaku sukarela tersebut tidak muncul secara otomatis, melainkan dipengaruhi oleh berbagai faktor organisasi yang berkaitan dengan hubungan antara karyawan dan organisasi.

Perceived Organizational Support (POS) merupakan salah satu faktor yang berperan dalam mendorong munculnya OCB. *Perceived Organizational Support* (POS) menggambarkan persepsi karyawan mengenai sejauh mana organisasi menghargai kontribusi mereka dan menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan (Firmansyah *et al.*, 2022). Persepsi tersebut terbentuk melalui berbagai praktik organisasi, seperti pemberian penghargaan, perhatian terhadap kebutuhan karyawan, dukungan dalam pelaksanaan pekerjaan, serta keadilan dalam perlakuan organisasi. Karyawan yang merasakan dukungan organisasional cenderung memiliki keterlibatan kerja yang lebih tinggi serta menunjukkan perilaku kerja yang lebih positif sebagai bentuk timbal balik terhadap organisasi (Kao *et al.*, 2023). Pengaruh POS terhadap OCB tidak selalu terjadi secara langsung karena terdapat faktor psikologis internal yang turut memengaruhi respons karyawan terhadap dukungan organisasional.

Komitmen organisasional dipandang sebagai variabel mediasi yang berperan dalam menjelaskan pengaruh dukungan organisasional terhadap perilaku OCB.

Menurut Nahak & Ellitan (2022), komitmen organisasional adalah kondisi psikologis yang menunjukkan sejauh mana seorang karyawan berpihak pada organisasi dan tujuan-tujuannya, serta memiliki keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi. Komitmen organisasional tidak hanya mencerminkan keterikatan individu terhadap organisasi, tetapi juga menggambarkan sikap kerja, emosi, keyakinan, serta kerelaan karyawan untuk terlibat secara aktif dan memberikan usaha terbaik demi keberlangsungan dan pencapaian tujuan organisasi (Sinaga & Rahman, 2025). Penelitian yang dilakukan oleh Hutabarat (2023) menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap OCB melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Dukungan yang dirasakan karyawan terhadap organisasi dapat meningkatkan keterikatan psikologis mereka dan pada akhirnya mendorong perilaku ekstra-peran yang bermanfaat bagi organisasi. Hasil penelitian lain menunjukkan temuan yang serupa, di mana komitmen organisasional terbukti memediasi pengaruh POS terhadap OCB (Gemintang *et al.*, 2025; Ramadhani *et al.*, 2026; Ferdinan & Dewi, 2024).

Hasil penelitian sebelumnya mengenai pengaruh POS terhadap OCB masih menunjukkan temuan yang tidak sepenuhnya konsisten. Penelitian yang dilakukan oleh Singal *et al.* (2024) dan Azizah *et al.* (2024) menunjukkan bahwa POS tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa dukungan organisasional yang dirasakan karyawan tidak selalu secara langsung mendorong munculnya perilaku ekstra-peran dalam organisasi. Penelitian Fatmasari & Rozaq (2023) juga menemukan bahwa POS tidak berpengaruh terhadap OCB serta komitmen organisasional tidak mampu memediasi pengaruh POS terhadap OCB. Temuan penelitian Restanti *et al.* (2024) menunjukkan bahwa persepsi dukungan organisasional berpengaruh positif terhadap OCB, tetapi komitmen organisasional tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sehingga peran komitmen organisasional sebagai mediator menjadi kurang kuat dalam model penelitian tersebut. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya atau *research gap*, khususnya terkait peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh POS terhadap OCB pada berbagai konteks organisasi.

Uraian fenomena, ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya, serta kajian empiris mengenai keterkaitan antar variabel menunjukkan bahwa pengaruh POS terhadap OCB masih memerlukan kajian lebih lanjut, khususnya terkait peran komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Dukungan organisasional yang dirasakan karyawan diyakini dapat meningkatkan keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku sukarela yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Perbedaan hasil penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pengaruh POS terhadap OCB serta peran komitmen organisasional dalam memediasi pengaruh tersebut belum sepenuhnya konsisten dan masih dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam konteks organisasi yang berbeda. Penelitian ini menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap

organizational citizenship behavior dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi pada karyawan Sovereign Bali Hotel. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mendukung dan memperkuat konsep teoretis mengenai hubungan *perceived organizational support*, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* serta menjadi masukan bagi organisasi dalam meningkatkan perilaku ekstra-peran karyawan guna mendukung efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain asosiatif kausal untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* (POS) terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. Penelitian dilaksanakan pada karyawan tetap Sovereign Bali Hotel yang berjumlah 56 orang dengan teknik *sampling jenuh*, sehingga seluruh populasi dijadikan sampel penelitian. Variabel POS diukur melalui indikator keadilan, dukungan atasan, serta penghargaan organisasi dan kondisi kerja; komitmen organisasional diukur melalui komitmen afektif, berkelanjutan, dan normatif; sedangkan OCB diukur melalui dimensi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue* (Sugiyono, 2023; Rhoades & Eisenberger, 2002; Allen & Meyer, 1990; Anwar, 2021).

Data penelitian terdiri atas data kuantitatif dan kualitatif yang diperoleh dari sumber primer dan sekunder. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dengan pihak *Human Resources Department* (HRD) serta penyebaran kuesioner kepada karyawan, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen perusahaan, struktur organisasi, dan data ketenagakerjaan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima poin, mulai dari sangat tidak setuju hingga sangat setuju. Sebelum digunakan, instrumen diuji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SmartPLS. Hasil pengujian menunjukkan seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* di atas 0,70 serta nilai *Cronbach's Alpha* dan *composite reliability* yang memenuhi kriteria, sehingga instrumen dinyatakan valid dan reliabel (Hair et al., 2022; Sugiyono, 2023).

Analisis data dilakukan melalui statistik deskriptif dan statistik inferensial berbasis *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) menggunakan SmartPLS 4.0. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) mencakup pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*, sedangkan evaluasi model struktural (*inner model*) dilakukan melalui pengujian koefisien determinasi (R^2) dan *Q-square predictive relevance* (Q^2). Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan teknik *bootstrapping* dengan kriteria penerimaan hipotesis apabila nilai *t-statistic* $\geq 1,96$ atau *p-value* $\leq 0,05$. Selain itu, penelitian juga menguji peran mediasi komitmen organisasional dalam hubungan antara POS dan OCB berdasarkan prosedur analisis mediasi yang dikembangkan oleh Hair et al. (2021; 2022) (Hair et al. 2021)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Tabel 1. Karakteristik Responden

No.	Variabel	Klasifikasi	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1.	Usia	20-25 tahun	21	37,5
		26-30 tahun	19	33,9
		31-35 tahun	8	14,3
		36-40 tahun	7	12,5
		41-45 tahun	1	1,8
Total			56	100
2.	Jenis Kelamin	Laki-Laki	40	71,4
		Perempuan	16	28,6
Total			56	100
3.	Pendidikan Terakhir	SMA/SMK	20	35,7
		Diploma	24	42,9
		Sarjana	11	19,6
		Pascasarjana	1	1,8
Total			56	100
4.	Lama Bekerja	< 1 tahun	24	42,9
		1-5 tahun	32	57,1
Total			56	100

Sumber: data diolah, 2026

Tabel 1 menunjukkan bahwa responden penelitian berjumlah 56 karyawan *Sovereign Bali Hotel*, yang didominasi oleh kelompok usia 20–25 tahun (37,5%) dan 26–30 tahun (33,9%), sehingga mayoritas berada pada usia produktif yang mendukung kinerja organisasi. Berdasarkan jenis kelamin, responden didominasi oleh karyawan laki-laki sebanyak 71,4%, sejalan dengan komposisi tenaga kerja pada beberapa departemen hotel yang lebih banyak mempekerjakan laki-laki. Ditinjau dari tingkat pendidikan, mayoritas responden merupakan lulusan Diploma (42,9%) dan SMA/SMK (35,7%), yang menunjukkan ketersediaan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan. Sementara itu, berdasarkan masa kerja, sebagian besar responden telah bekerja selama 1–5 tahun (57,1%), yang mencerminkan pengalaman kerja yang memadai dalam memahami kondisi dan lingkungan kerja di *Sovereign Bali Hotel*.

Deskripsi Variabel Penelitian

Penelitian ini menggunakan kuesioner yang disebarakan secara *online* melalui *Google Form* untuk mengukur variabel *perceived organizational support*, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior*. Tanggapan responden dideskripsikan berdasarkan rata-rata skor jawaban yang dikelompokkan ke dalam lima kategori sesuai skala pengukuran yang telah ditetapkan, sebagaimana disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Kriteria Pengukuran Deskripsi Variabel

Rata-Rata Skor	Kriteria
1,00 – 1,80	Sangat Rendah
1,81 – 2,60	Rendah
2,61 – 3,40	Cukup Tinggi
3,41 – 4,20	Tinggi
4,21 – 5,00	Sangat Tinggi

Sumber: data diolah, 2026

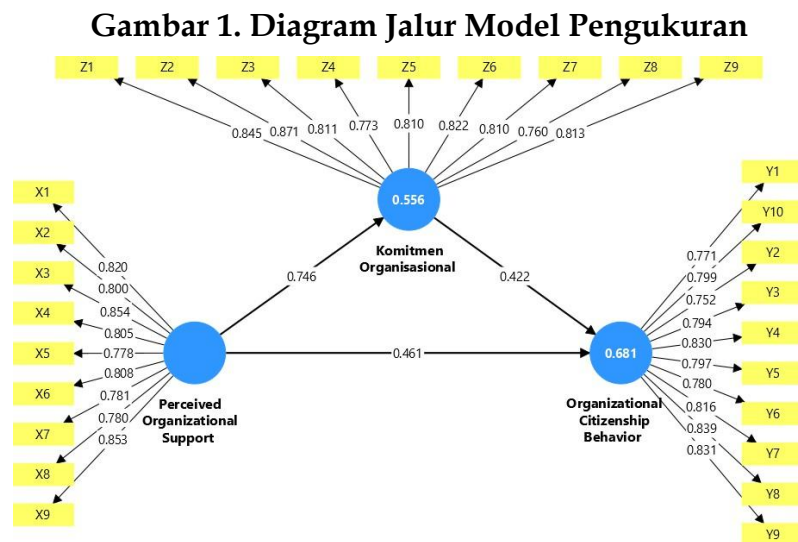
Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap *perceived organizational support*, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* berada pada kategori tinggi dengan nilai rata-rata masing-masing sebesar 3,76; 3,84; dan 3,91. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan Sovereign Bali Hotel telah merasakan dukungan organisasi yang baik, memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, serta menunjukkan perilaku ekstra peran yang positif dalam mendukung efektivitas kerja. Meskipun demikian, beberapa indikator masih memperoleh nilai di bawah rata-rata variabel, terutama terkait objektivitas pengambilan keputusan, sistem penilaian kinerja, pemberian apresiasi dan fasilitas kerja, rasa bangga serta kenyamanan bekerja dalam organisasi, serta kesediaan membantu rekan kerja dan berpartisipasi dalam kegiatan organisasi di luar tugas utama. Walaupun seluruh indikator tetap berada dalam kategori tinggi, hasil tersebut menunjukkan adanya aspek-aspek yang masih dapat ditingkatkan guna memperkuat *perceived organizational support*, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* secara lebih optimal.

Hasil Analisis Terhadap Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan teknik analisis *Partial Least Square Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) dengan bantuan aplikasi SmartPLS 4.0 melalui prosedur *calculate algorithm* dan *bootstrapping*. Analisis tersebut menghasilkan prediksi hubungan antarvariabel laten pada model struktural (*inner model*) dan model pengukuran (*outer model*).

Outer Model (Model Pengukuran)

Outer model atau model pengukuran bertujuan untuk mengukur nilai validitas dan reliabilitas dari model yang telah disusun. Model pengukuran ini menggunakan beberapa bentuk evaluasi, yaitu uji *convergent validity*, *composite reliability*, dan *discriminant validity*. Hasil analisis menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai *outer loading* > 0,7, *composite reliability* (CR) > 0,7, dan *average variance extracted* (AVE) > 0,5, sehingga konstruk yang digunakan dinyatakan telah memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Model evaluasi outer model ditunjukkan pada Gambar 1.



Sumber: data diolah, 2026

1) *Convergent Validity*

Tabel 3. Hasil Pengujian *Convergent Validity*

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Perceived Organizational Support (X)	X1	0,820	Valid
	X2	0,800	Valid
	X3	0,854	Valid
	X4	0,805	Valid
	X5	0,778	Valid
	X6	0,808	Valid
	X7	0,781	Valid
	X8	0,780	Valid
	X9	0,853	Valid
Komitmen Organisasional (Z)	Z1	0,845	Valid
	Z2	0,871	Valid
	Z3	0,811	Valid
	Z4	0,773	Valid
	Z5	0,810	Valid
	Z6	0,822	Valid
	Z7	0,810	Valid
	Z8	0,760	Valid

Variabel	Indikator	Outer Loading	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (Y)	Z9	0,813	Valid
	Y1	0,771	Valid
	Y2	0,752	Valid
	Y3	0,794	Valid
	Y4	0,830	Valid
	Y5	0,797	Valid
	Y6	0,780	Valid
	Y7	0,816	Valid
	Y8	0,839	Valid
	Y9	0,831	Valid
	Y10	0,799	Valid

Sumber: data diolah, 2026

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai *outer loading* lebih dari 0,70. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan telah memenuhi kriteria *convergent validity*, sehingga layak digunakan dalam analisis selanjutnya.

2) Discriminant Validity

Tabel 4. Hasil Pengujian Discriminant Validity

Indikator	Perceived Organizational Support (X)	Komitmen Organisasional (Z)	Organizational Citizenship Behavior (Y)
X1	0,820	0,666	0,635
X2	0,800	0,665	0,669
X3	0,854	0,649	0,635
X4	0,805	0,550	0,556
X5	0,778	0,651	0,630
X6	0,808	0,562	0,594
X7	0,781	0,571	0,607
X8	0,780	0,513	0,617
X9	0,853	0,578	0,693
Y1	0,632	0,532	0,771
Y2	0,614	0,657	0,752
Y3	0,632	0,599	0,794
Y4	0,655	0,555	0,830
Y5	0,638	0,679	0,797
Y6	0,664	0,671	0,780
Y7	0,621	0,726	0,816
Y8	0,602	0,537	0,839
Y9	0,570	0,613	0,831
Y10	0,570	0,520	0,799
Z1	0,609	0,845	0,663

Indikator	<i>Perceived Organizational Support (X)</i>	Komitmen Organisasional (Z)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>
Z2	0,610	0,871	0,638
Z3	0,571	0,811	0,598
Z4	0,631	0,773	0,588
Z5	0,558	0,810	0,591
Z6	0,613	0,822	0,659
Z7	0,642	0,810	0,540
Z8	0,636	0,760	0,679
Z9	0,578	0,813	0,633

Sumber: data diolah, 2026

Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap indikator memiliki hubungan yang lebih kuat dengan konstraknya sendiri dibandingkan dengan konstruk lain dalam model penelitian. Hasil uji *discriminant validity* dengan nilai *cross loading* dari ketiga variabel. Hasil tersebut menunjukkan bahwa nilai *cross loading* lebih besar dari 0,70 serta memiliki korelasi yang lebih tinggi pada variabel latennya sendiri dibandingkan dengan variabel lain, sehingga telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik. Uji *discriminant validity* juga dapat diukur menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* dengan membandingkan nilai akar kuadrat *average variance extracted*

\sqrt{AVE} pada setiap konstruk laten dengan korelasi antar konstruk laten lainnya. Model dikatakan memiliki *discriminant validity* yang baik apabila nilai \sqrt{AVE} setiap variabel lebih besar dibandingkan dengan korelasi antar konstruk. Hasil pengujian *discriminant validity* menggunakan kriteria *Fornell-Larcker* disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Fornell-Larcker

Variabel	<i>Perceived Organizational Support (X)</i>	Komitmen Organisasional (Z)	<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>
<i>Perceived Organizational Support (X)</i>	0,809		
Komitmen Organisasional (Z)	0,746	0,813	
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0,776	0,766	0,801

Sumber: data diolah, 2026

Tabel 5 menunjukkan bahwa nilai \sqrt{AVE} pada setiap konstruk lebih besar dibandingkan korelasi antar konstruk lainnya, sehingga seluruh variabel dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria *discriminant validity* yang baik.

3) Composite Reliability

Tabel 6. Hasil Pengujian *Composite Reliability*

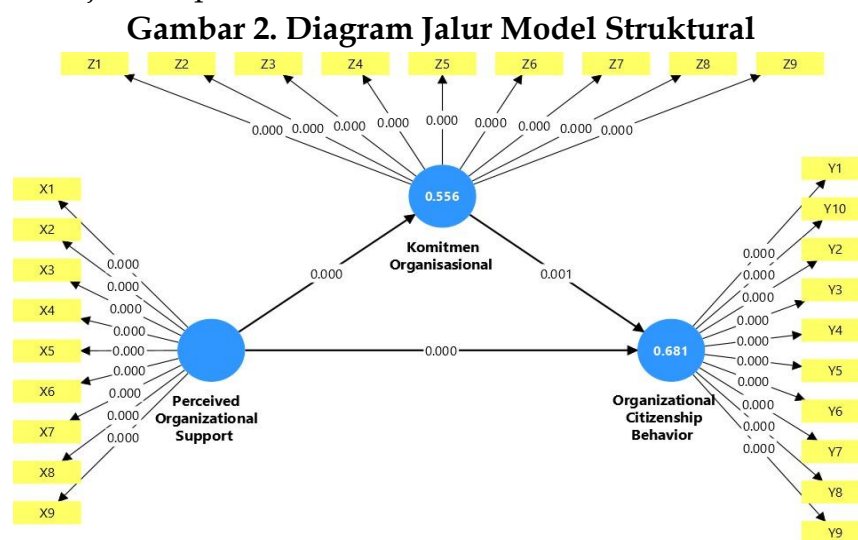
Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Keterangan
<i>Perceived Organizational Support (X)</i>	0,934	0,945	Reliabel
Komitmen Organisasional (Z)	0,936	0,946	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0,938	0,947	Reliabel

Sumber: data diolah, 2026

Hasil pengujian pada Tabel 6 menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai *Cronbach's alpha* lebih dari 0,60 dan nilai *composite reliability* lebih dari 0,70, sehingga seluruh konstruk dalam penelitian ini dinyatakan memiliki reliabilitas yang baik.

Inner Model (Model Struktural)

Inner model atau model struktural menggambarkan hubungan kausalitas antar variabel laten yang disusun berdasarkan substansi teori. Evaluasi *inner model* menggunakan nilai *R-Square* (R^2) untuk menilai konstruk endogen dan nilai *Stone Geisser Q-Square* untuk menilai *predictive relevance*. Hasil evaluasi *inner model* dalam penelitian ini ditunjukkan pada Gambar 2.



Sumber: data diolah, 2026

1) Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Tabel 7. Nilai Koefisien Determinasi (*R-Square*)

Variabel	<i>R-Square</i>	<i>R-Square Adjusted</i>
Komitmen Organisasional (Z)	0,556	0,548
<i>Organizational Citizenship Behavior (Y)</i>	0,681	0,669

Sumber: data diolah, 2026

Data pada Tabel 7 menunjukkan bahwa nilai *R-Square* variabel komitmen organisasional sebesar 0,556 termasuk dalam kategori moderat. Nilai tersebut

menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* memengaruhi variabilitas konstruk komitmen organisasional sebesar 55,6 persen, sedangkan sisanya sebesar 44,4 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian. Nilai *R-Square* variabel *organizational citizenship behavior* sebesar 0,681 termasuk dalam kategori moderat. Nilai tersebut menunjukkan bahwa variabel *perceived organizational support* dan komitmen organisasional memengaruhi variabilitas *organizational citizenship behavior* sebesar 68,1 persen, sedangkan sisanya sebesar 31,9 persen dipengaruhi oleh variabel lain.

2) Uji Predictive Relevance (Q²)

Predictive relevance pada model struktural dievaluasi melalui nilai Q² untuk mengukur kemampuan model dalam memprediksi nilai observasi. Nilai Q² dihitung berdasarkan nilai *R-Square* dari seluruh variabel endogen. Nilai Q² berada pada rentang $0 < Q^2 < 1$, artinya semakin mendekati nilai 1 menunjukkan bahwa model memiliki kemampuan prediksi yang semakin baik. Pengujian nilai Q² dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

$$\begin{aligned} Q^2 &= 1 - (1-(R_1)^2)(1-(R_2)^2) \\ &= 1 - (1-(0,556)(1-(0,681)) \\ &= 1 - (0,444)(0,319) \\ &= 1 - 0,142 \\ &= 0,858 \end{aligned}$$

Hasil pengujian Q² sebesar 0,858 menunjukkan bahwa model penelitian memiliki *predictive relevance* yang baik. Nilai tersebut menunjukkan bahwa sebesar 85,8 persen variasi pada variabel komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh variabel *perceived organizational support* dalam model penelitian, sedangkan sisanya sebesar 14,2 persen dipengaruhi oleh variabel lain di luar model.

Pengujian Hipotesis

1) Hasil Uji Pengaruh Langsung

Tabel 8. Hasil Uji Pengaruh Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
<i>Perceived Organizational Support</i> → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,461	0,454	0,123	3,747	0,000
Komitmen Organisasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,422	0,437	0,140	3,018	0,001
<i>Perceived Organizational Support</i> → Komitmen Organisasional	0,746	0,754	0,044	16,824	0,000

Sumber: data diolah, 2026

Tabel 8 menunjukkan hasil pengujian pengaruh langsung antarvariabel dalam penelitian sebagai berikut.

- (a) Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* 3,747 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$), sehingga *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Koefisien *original sample* sebesar 0,461 menunjukkan bahwa pengaruh antara *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior* bersifat positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H1 yang menyatakan *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima.
- (b) Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* 3,018 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,001 ($< 0,05$), sehingga komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Koefisien *original sample* sebesar 0,422 menunjukkan bahwa pengaruh antara komitmen organisasional dan *organizational citizenship behavior* bersifat positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H2 yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima.
- (c) Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan bahwa nilai *t-statistic* 16,824 ($> 1,96$) dan *p-value* 0,000 ($< 0,05$), sehingga *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Koefisien *original sample* sebesar 0,746 menunjukkan bahwa pengaruh antara *perceived organizational support* dan komitmen organisasional bersifat positif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional diterima.

2) Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Tabel 9. Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung

Hipotesis	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T-Statistics (O/STDEV)	P-Values
<i>Perceived Organizational Support</i> → Komitmen Organisasional → <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,314	0,330	0,109	2,875	0,002

Sumber: data diolah, 2026

Hasil pengujian hipotesis 4 menunjukkan bahwa nilai *t-statistics* sebesar 2,875 ($> 1,96$), *p-value* sebesar 0,002 ($< 0,05$), dan nilai koefisien *original sample* sebesar 0,314 yang berarti hubungan tidak langsung *perceived organizational support*, komitmen organisasional, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan. Hasil tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga H4 dalam penelitian ini diterima.

Pengujian Efek Mediasi

Pengujian efek mediasi menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *komitmen organisasional* ($p\text{-value} = 0,000 < 0,05$), *komitmen organisasional* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($p\text{-value} = 0,001 < 0,05$), serta *perceived organizational support* berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ($p\text{-value} = 0,000 < 0,05$). Hasil tersebut mengindikasikan bahwa *komitmen organisasional* berperan sebagai variabel mediasi dengan tipe *complementary partial mediation*, karena pengaruh langsung dan tidak langsung sama-sama positif dan signifikan. Dengan demikian, *komitmen organisasional* tidak hanya menjadi perantara, tetapi juga memperkuat pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan akan semakin meningkatkan komitmen dan mendorong perilaku OCB.

Pembahasan Hasil Penelitian

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini menandakan bahwa semakin tinggi dukungan organisasional yang dirasakan karyawan Sovereign Bali Hotel, maka perilaku *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan karyawan juga akan semakin meningkat, sehingga hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Karyawan yang merasakan *perceived organizational support* memiliki persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa karyawan merasa diperhatikan, didukung, dan diperlakukan secara adil oleh organisasi. Karyawan dalam kondisi tersebut cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, serta berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi sebagai bentuk perilaku sukarela di luar tugas formal. Dukungan organisasi yang diberikan perusahaan mendorong karyawan untuk meningkatkan kontribusi dalam mendukung efektivitas organisasi. Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) sejalan dengan hasil penelitian ini, di mana dukungan organisasi dipandang sebagai bentuk perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Karyawan yang menerima dukungan tersebut akan merespons dengan perilaku positif sebagai bentuk timbal balik, salah satunya melalui *organizational citizenship behavior*. Dukungan organisasi berperan dalam meningkatkan motivasi intrinsik karyawan untuk berkontribusi lebih bagi organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sulistyawati *et al.* (2023), Alshaabani *et al.* (2021), Park & Kim (2024), Kao *et al.* (2023), Firmansyah *et al.* (2022), Dwiyantri *et al.* (2024), Hutabarat (2023), dan Poniasih *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan tersebut menunjukkan bahwa dukungan organisasional

merupakan faktor penting dalam meningkatkan perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi.

Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini menandakan bahwa semakin tinggi komitmen organisasional karyawan Sovereign Bali Hotel, maka perilaku *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan karyawan juga akan semakin meningkat, sehingga hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Karyawan yang memiliki komitmen organisasional menunjukkan keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa karyawan memiliki rasa memiliki terhadap organisasi. Karyawan dalam kondisi tersebut cenderung tidak hanya menyelesaikan tugas utama, tetapi juga menunjukkan inisiatif dan perilaku ekstra-peran untuk mendukung efektivitas organisasi.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) sejalan dengan hasil penelitian ini, di mana komitmen organisasional dipandang sebagai bentuk keterikatan psikologis yang terbentuk melalui hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi. Hubungan timbal balik tersebut mendorong karyawan untuk merespons dengan perilaku positif, salah satunya melalui *organizational citizenship behavior* sebagai bentuk kontribusi sukarela. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian oleh Trisnawati *et al.* (2020), Setiawan *et al.* (2023), Kantirahayu *et al.* (2025), Masrum *et al.* (2025), Rahman & Luthfianti (2025), Nyagin *et al.* (2025), Lubis (2021), Long *et al.* (2022), Hermiati *et al.* (2022) serta Purwoko *et al.* (2025) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini memperkuat bahwa peningkatan komitmen organisasional karyawan berperan dalam mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung kinerja dan efektivitas organisasi.

Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap Komitmen Organisasional

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini menandakan bahwa semakin tinggi dukungan organisasional yang dirasakan karyawan Sovereign Bali Hotel, maka komitmen organisasional karyawan juga akan semakin meningkat, sehingga hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima. Karyawan yang merasakan *perceived organizational support* menunjukkan persepsi bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka serta peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Kondisi tersebut mencerminkan bahwa karyawan merasa diperhatikan dan dihargai oleh organisasi. Karyawan dalam kondisi tersebut cenderung memiliki keterikatan emosional, loyalitas, serta keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Dukungan organisasional yang diberikan secara konsisten mendorong terbentuknya hubungan kerja yang positif sehingga memperkuat komitmen organisasional karyawan.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) sejalan dengan hasil penelitian ini, di mana dukungan organisasional dipandang sebagai bentuk perhatian yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang akan dibalas melalui sikap dan perilaku positif. Karyawan yang menerima dukungan organisasional akan merespons dengan meningkatkan komitmen organisasional sebagai bentuk timbal balik atas perhatian yang diberikan. Dukungan organisasional dalam hal ini berperan dalam memperkuat keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Purwono *et al.* (2023), Artatanaya *et al.* (2023), Erawati *et al.* (2022), Prakoso *et al.* (2023), dan Hendrajaya *et al.* (2019) yang menyatakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Suharto & Suprpto (2023), Elizabeth *et al.* (2025), Franselina *et al.* (2025), Alyani *et al.* (2025), serta Suhardi (2021) yang menunjukkan bahwa dukungan organisasional mampu meningkatkan loyalitas, rasa memiliki, serta keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa dukungan organisasional menjadi faktor penting dalam memperkuat komitmen organisasional karyawan.

Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil pengujian hipotesis pada penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi parsial (*partial mediation*) komplementer dalam pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Sovereign Bali Hotel. Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi dukungan organisasi yang dirasakan karyawan, maka komitmen organisasional karyawan akan semakin meningkat yang selanjutnya mendorong peningkatan perilaku *organizational citizenship behavior*. Peran mediasi parsial menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memengaruhi *organizational citizenship behavior* baik secara langsung maupun secara tidak langsung melalui komitmen organisasional.

Komitmen organisasional dalam hal ini berperan sebagai mekanisme yang menjembatani pengaruh antara dukungan organisasional dan perilaku *organizational citizenship behavior*, sehingga hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

Teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) menjelaskan bahwa dukungan organisasional yang diterima karyawan akan menciptakan hubungan timbal balik yang mendorong karyawan untuk merespons dengan sikap dan perilaku positif. Karyawan yang menerima dukungan organisasional akan meningkatkan komitmen organisasional sebagai bentuk balasan, yang selanjutnya diwujudkan melalui perilaku *organizational citizenship behavior*. Hubungan tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional berperan sebagai variabel mediasi yang memperkuat pengaruh dukungan organisasional terhadap perilaku ekstra-peran karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Sumardjo & Supriadi (2023), Gemintang *et al.* (2025), Narwastu *et al.*

(2023), dan Wardani & Adnyani (2025) yang menyatakan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh Widzayanto *et al.* (2024), Junita *et al.* (2022), Asih *et al.* (2023), Seraj *et al.* (2025), Hidayat & Muhdiyanto (2021), serta Azhar *et al.* (2019) yang menunjukkan bahwa komitmen organisasional menjadi mekanisme penting dalam menjelaskan pengaruh antara dukungan organisasional dan perilaku *organizational citizenship behavior*. Temuan ini menegaskan bahwa peningkatan komitmen organisasional sebagai respons terhadap dukungan organisasional mampu mendorong karyawan untuk menampilkan perilaku sukarela secara lebih konsisten.

Kesimpulan

Simpulan yang diperoleh berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut.

- 1) *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Sovereign Bali Hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi dukungan organisasional yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku ekstra-peran yang ditunjukkan karyawan.
- 2) Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Sovereign Bali Hotel. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin tinggi komitmen karyawan terhadap organisasi, maka semakin besar kecenderungan karyawan untuk menunjukkan perilaku di luar tugas formalnya.
- 3) *Perceived organizational support* berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional pada karyawan Sovereign Bali Hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional mampu meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.
- 4) Komitmen organisasional memediasi secara parsial komplementer pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan Sovereign Bali Hotel. Temuan ini menunjukkan bahwa dukungan organisasional dapat meningkatkan perilaku ekstra-peran, baik secara langsung maupun melalui peningkatan komitmen organisasional.

Referensi

- Ahmad, R., Nawaz, M. R., Ishaq, M. I., & Khan, Mumtaz Muhammad Ashraf, H. A. (2023). Social exchange theory : Systematic review and future directions. *Frontiers in Psychology, 13*, 1-13.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology, 63*(1), 1-18.
- Alshaabani, A., Naz, F., Magda, R., & Rudnak, 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*, 11(7800), 1-21.
- Alyani, N. N., Siregar, N. S. S., & Hardjo, S. (2025). Perceived Organizational Support and Organizational Commitment Of Generation Z Employees: Job Satisfaction As A Mediator. *MORFAI Journal*, 4(4), 1649-1660.
- Amelia, R., & Puspitadewi, N. W. S. (2023). Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan PT . X. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 10(2), 986-1000.
- Amsyakho, N. A. L. R., & Pujiyanto, W. E. (2023). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (Ocb) on the Quality of Work Life And Employee Performance. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi Dan Bisnis*, 2(1), 37-47.
- Ansori, M. A., & Wulansari, N. A. (2021). The effect of perceived organizational support and psychological capital on OCB: mediating role of engagement. *Diponegoro International Journal of Business*, 4(2), 69-81.
- Astrama, I. M., Sukaarnawa, I. G. M., & Darsana, I. M. (2024). Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dinas Pariwisata Kota Denpasar. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research Volume*, 4(1), 2875-2884.
- Suharto, B., & Suprpto. (2023). The Role of Organizational Commitment and Employee Engagement in Mediating The Impact of Perceived Organizational Support on Employee Performance. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(6), 1215-1225.
- Sulistyawati, N. L. K. S., Dewi, I. A. S. M., & Sihombing, I. H. H. (2023). Pengaruh Perceived Organizational Support Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Plataran Ubud Hotel & Spa. *Jurnal Kepariwisata*, 22(1), 109-121.
- Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *General Management*, 24(192), 376-384.
- Suyati, S., & Rahman, T. (2022). Analisis Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada CV Yazid Bersaudara Cabang Tanjung Kabupaten Tabalong. *Jurnal Administrasi Publik & Administrasi Bisnis*, 5(1), 88-96.
- Trisnawati, N. K. A., Ardana, I. K., & Suwandana, I. G. M. (2020). The Effect of Organizational Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on Employees Organizational Citizenship Behavior. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(8), 371-378.
- Triwinanti, D., & Sary, F. P. (2024). The Influence of Perceived Organizational Support and Organizational Justice on Job Satisfaction. *Journal of Social Research*, 3(2), 640-650.

- Wardani, N. K., & Adnyani, I. G. A. D. (2025). The Role Of Organizational Commitment In Mediating The Influence Of Perceived Organizational Support On Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Economic Literature (INJOLE)*, 3(1), 98-116.
- Widzayanto, L. A., Astuti, H. J., Hariyanto, E., & Bagis, F. (2024). The Influence Of Work-Life Balance and Perceived Organizational Support On Organizational Citizenship Behavior Through Organizational Commitment. *Management Analysis Journal*, 13(3), 280-293.
- Xu, Q., Liu, S., & Huang, H. (2024). Psychological empowerment and challenge-oriented organizational citizenship behavior : a dual process model. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-13.
- Zhang, Z., Takahashi, Y., & Rezwan, R. B. (2025). Knowledge hiding and social exchange theory : a systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Psychology*, 15, 1-16.
- Zhao, S., Wang, T., Luo, S., Mi, Y., Wang, Y., Ma, H., & Wei, X. (2025). The impact of organizational commitment on job performance in primary healthcare: a motivation internalization perspective. *Frontiers in Public Health*, 13, 1-8.