
PENGARUH *JOB SATISFACTION* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*, *EMPLOYEE PERFORMANCE* DENGAN *ORGANIZATIONAL COMMITMENT* SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Citra Puspendari Handayani¹; Justine Tanuwijaya^{2*}

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Trisakti, Jakarta^{1,2}

Email : justine@trisakti.ac.id*²

*Corresponding author

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* (*JS*) terhadap *organizational citizenship behavior* (*OCB*) dan *employee performance* (*EP*) dengan *organizational commitment* (*OC*) sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini menggunakan 270 responden dari 2 Rumah Sakit di Banten. Metode analisis data menggunakan statistik deskriptif dan PLS-SEM. Hasil penelitian ini menemukan bahwa *job satisfaction*, berpengaruh positif terhadap *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan *employee performance*. *Organizational commitment*, berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, dan *employee performance*. *Job satisfaction*, berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*. *Job satisfaction*, juga berpengaruh positif terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment*.

Kata kunci : *EP*; *JS*; *OCB*; *OC*

ABSTRACT

This research aims to analyze the influence of job satisfaction (JS) on organizational citizenship behavior (OCB) and employee performance (EP), with organizational commitment (OC) as an intervening variable. This study involved 270 respondents from 2 hospitals in Banten. The data analysis methods employed were descriptive statistics and Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM). The results of this study indicate that job satisfaction has a positive impact on organizational commitment, organizational citizenship behavior, and employee performance. Organizational commitment also has a positive impact on organizational citizenship behavior and employee performance. Job satisfaction has a positive influence on organizational citizenship behavior through organizational commitment. Furthermore, job satisfaction also has a positive influence on employee performance through organizational commitment.

Keywords : *EP*; *JS*; *OCB*; *OC*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia memainkan peran krusial dalam mencapai kesuksesan dan kemajuan perusahaan. Setiap perusahaan menginginkan tenaga kerja yang dapat diberdayakan, dilatih, dan dikembangkan sepenuhnya untuk mencapai tujuan perusahaan secara efektif (Djoemadi *et al.*, 2019). Perusahaan berharap bahwa tenaga

kerja yang dimilikinya memiliki kemampuan untuk menjalankan tugas dengan kompeten, bahkan bersedia dan mampu melebihi tanggung jawab pekerjaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Mangku dan Riana, 2021).

Setiap perusahaan atau organisasi menginginkan karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka. Untuk mengatasi dampak ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaan, perusahaan perlu menerapkan strategi seperti penyesuaian kompensasi atau gaji, peluang promosi bagi karyawan berprestasi, menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, dan tindakan lainnya. Dengan cara ini, kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dapat terwujud (Setiawan dan Gunawan, 2019). Apabila karyawan merasakan adanya *job satisfaction*, mereka akan menjalankan tugas dengan optimal, bahkan memberikan usaha ekstra di luar tugas pokok mereka. Hal ini dapat menghasilkan *OCB* pada karyawan (Al-Jabari dan Ghazzawi, 2019).

OCB dapat mendorong karyawan untuk melakukan tugas tambahan yang berkontribusi pada efektivitas organisasi (Beigi dan Lajevardi, 2020). Temuan dari Hemakumara (2020) menunjukkan bahwa jika *job satisfaction* karyawan meningkat akan memiliki kaitan dengan meningkatnya *OCB* karyawan dan berdampak positif pada hasil kerja unggul di organisasi, serta memperkuat retensi pelanggan. *OCB* juga dapat mengurangi perputaran karyawan, memperkuat komitmen organisasi, dan meningkatkan efisiensi sumber daya organisasi.

Job satisfaction tidak hanya memengaruhi *OCB*, tetapi juga berdampak pada *employee performance*. Kinerja perusahaan mencerminkan keberhasilan dalam mengelola sumber daya. Keberhasilan ini dapat dicapai melalui pengelolaan tenaga kerja yang efektif dan terstruktur, dengan tujuan untuk meningkatkan *job satisfaction* karyawan dan akhirnya meningkatkan kinerja optimal (Noercahyo *et al.*, 2021). Pemimpin organisasi perlu terus mengukur *employee performance* dalam mencapai tujuan organisasi (Arifin *et al.*, 2019). Metode pengukuran *employee performance* meliputi hasil pekerjaan, pengetahuan tentang tanggung jawab dan tugas, kreativitas dalam mengatasi kesulitan, pemahaman instruksi atasan, semangat kerjasama, dan disiplin dalam menjalankan tugas dan peran. Organisasi menggunakan komponen-komponen ini sebagai indikator untuk mengevaluasi *employee performance* (Nirmalasari dan Amelia, 2020). Hasil dari studi di Universitas Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj mengindikasikan perbaikan dalam kondisi kerja, kompensasi, promosi,

dan interaksi di lingkungan kerja dapat meningkatkan tingkat kepuasan kerja secara proporsional. Temuan ini menggambarkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki peran dalam meningkatkan *job satisfaction* karyawan (Wahid dan Fadlallah, 2021).

Organizational commitment yang rendah menyebabkan kerugian tidak hanya bagi perusahaan, mempengaruhi individu yang memutuskan untuk meninggalkan perusahaan.. Tanda utama rendahnya *organizational commitment* adalah tingginya angka absensi dan pengunduran diri karyawan (Qaiser & Abid, 2022). Selanjutnya, ketidakpedulian karyawan terhadap pekerjaan dan kurangnya tanggung jawab terhadap kemajuan perusahaan merupakan bentuk ketidakmampuan yang dapat muncul (Batra *et al.*, 2014). Penelitian bertujuan untuk mengetahui pengaruh *JS* terhadap *OCB*, *EP* dengan *OC* sebagai variabel *intervening* karyawan pada 2 Rumah Sakit di Banten.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Job satisfaction

Kepuasan adalah suatu konsep yang memiliki berbagai dimensi, yang meliputi rasa puas terhadap kompensasi, promosi, hubungan dengan rekan kerja, supervisi, lingkungan kerja, dan penilaian atas pencapaian kerja (Panggabean *et al.*, 2020). *Job satisfaction* merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup karena sebagian besar waktu manusia dihabiskan ditempat kerja (Sharon dan Yohana, 2023). *Job satisfaction* atau kepuasan kerja merupakan subjek penting bagi setiap organisasi di berbagai industri. Kepuasan dapat dijelaskan dalam perspektif sensitivitas perilaku individu atau organisasi yang diyakini diarahkan pada tujuan berdasarkan kondisi tempat kerja (Hee *et al.*, 2020). Sejalan dengan pernyataan Putri (2022), menyatakan bahwa *job satisfaction* dapat diartikan sebagai perasaan bahagia di lingkungan pekerjaan, individu yang merasakan kebahagiaan umumnya lebih cenderung merespons secara positif terhadap peristiwa yang bersifat menguntungkan. Karyawan yang merasa gembira dan merasa puas terhadap pekerjaannya akan menghasilkan kinerja yang unggul. Sesuai dengan makna kepuasan dalam penggunaan umum, kepuasan dapat terbentuk ketika seseorang memperoleh apa yang dibutuhkan, diinginkan, diharapkan, pantas atau dianggap sebagai haknya (Ariani & Mugiastuti, 2022).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

OCB adalah tindakan penuh kemauan dan tanpa paksaan oleh individu, tidak mendapatkan pengakuan secara langsung melalui bentuk penghargaan resmi, namun tetap memberikan kontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan (Triani *et al.*, 2020). *OCB* adalah faktor penting yang memengaruhi kinerja dan sukses perusahaan (Purwanto *et al.*, 2022). Organisasi/perusahaan yang memiliki karyawan dengan perilaku *OCB* dapat secara efektif mencapai tujuannya, karena *OCB* memiliki banyak sekali manfaat (Ferdiansyah dan Safitri, 2023). Hal ini melibatkan tindakan tambahan dalam lingkup pekerjaan yang melampaui persyaratan dasar pekerjaan dan melebihi kewajiban tugas yang telah ditetapkan (Amelia *et al.*, 2020). Dua faktor pokok yang berpengaruh terhadap meningkatnya *OCB*, yaitu faktor internal, dari individu karyawan sendiri seperti etika, motivasi, keterikatan, kepuasan, dan sikap positif. Selain itu, faktor eksternal dari lingkungan organisasi, seperti sistem pengelolaan, sistem kepemimpinan, dan tata nilai perusahaan juga memiliki peran yang signifikan dalam hal ini (Yusnita *et al.*, 2021). Ahdiyana (2015) mengidentifikasi lima aspek *OCB*, yakni *altruism* (tindakan membantu), *conscientiousness* (dedikasi dalam tugas), *sportmanship* (sikap toleran), *courtesy* (sikap sopan), dan *civic virtue* (memajukan kepentingan bersama). Dimensi *OCB*, jika diimplementasikan, memiliki manfaat signifikan bagi perusahaan. Jika karyawan secara sukarela menerapkan kebiasaan berdasarkan dimensi *OCB*, perusahaan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja (Hidayah dan Harnoto, 2018). Perilaku karyawan yang mendasarkan pada dimensi *OCB* dapat diterapkan di berbagai situasi, tidak hanya dalam perusahaan yang besar (Lestari, 2018). Keberhasilan perusahaan terbentuk dari partisipasi semua karyawan dalam melaksanakan tugas dengan baik dan menerapkan dimensi *OCB* dalam operasi perusahaan (Suwibawa *et al.*, 2018).

Employee Performance

Employee performance sangat bergantung pada salah satu komponen dari aset perusahaan, yaitu para karyawan. Apabila *employee performance* menurun, akan menjadi kendala bagi perusahaan dalam meraih sasaran (Asjari dan Gunawan, 2022). Kinerja merupakan hasil dari gabungan langkah-langkah yang diambil oleh para karyawan berdasarkan keterampilan dan keahlian (Purba, 2020). Dalam konteks struktur organisasi, *employee performance* merupakan hasil dari penggabungan keterampilan,

dedikasi, dan kapabilitas yang memberikan dukungan dalam meningkatkan produktivitas organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi (Tingo dan Mseti, 2022). Kemampuan kinerja bersandar pada kemampuan karyawan. Kegiatan memberikan inti secara teknis pada organisasi (Laila et.al.,2022). Peningkatan kinerja organisasi menuju pencapaian tujuan akan membutuhkan lebih banyak upaya dalam hal peningkatan *employee performance* salah satu elemen krusial yang berperan secara besar dalam kesuksesan organisasi (Dahkoul, 2018). Dalam bisnis kompetitif, *task performance* dan *contextual performance* karyawan penting untuk kinerja organisasi. *Task performance* berkaitan dengan menyelesaikan pekerjaan dan melibatkan kualitas, kuantitas, keterampilan, dan pengetahuan pekerjaan. *Contextual performance* adalah mempertahankan hubungan sosial dan dukungan psikologis serta melakukan tugas-tugas non-formal yang berkontribusi pada efektivitas organisasi. Meskipun sering tak tertulis dalam deskripsi pekerjaan, *contextual performance* penting dalam *employee performance* (Kappagoda, 2018).

Organizational Commitment

Organizational commitment memiliki kaitan yang berhubungan dengan praktik sumber daya manusia (Kristanto dan Nelson, 2023). *Organizational commitment* adalah dukungan psikologis dan keterlibatan individu dalam organisasi sebagai bentuk loyalitas (Justina et al., 2022). Karyawan yang berkomitmen cenderung mendukung arah dan tujuan serta tetap terlibat dalam organisasi. Penting untuk menjaga dan merekrut karyawan yang memiliki kualitas tinggi, sebab hanya pegawai yang merasa puas dan terikat akan memelihara hubungan dengan perusahaan serta berupaya ekstra mencapai tujuan organisasi (Fahlevi dan Jarod, 2022). *Organizational commitment* adalah kontrak psikologis yang menggambarkan hubungan positif karyawan dengan organisasi, terkait pencapaian tujuan individu sejalan dengan tujuan organisasi. Ini mencakup dukungan dan perhatian terhadap nilai dan tujuan organisasi (Nguyen et al., 2020).

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Commitment

Hapsari (2020) mengemukakan bahwa *job satisfaction* memiliki keterkaitan yang erat dengan tingkat komitmen individu terhadap pekerjaannya sehingga dapat membuat suatu kebiasaan perilaku berorganisasi dalam tempat kerja. Dalam penelitian yang dijelaskan oleh Nugroho dan Tanuwijaya (2022), memaparkan penelitian *job satisfaction* dan pengaruhnya terhadap komitmen afektif karyawan yang bekerja pada

industri makanan dan minuman. Temuan dari studi tersebut mengindikasikan *job satisfaction* mempunyai dampak positif yang signifikan terhadap komitmen afektif karyawan.

H1: Terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Ayu (2022) melakukan analisis guna memahami hubungan antara *JS* dan *OCB* seluruh karyawan pada organisasi X. *OCB* berpengaruh terhadap *job satisfaction*, sesuai dengan penelitian Hemakumara (2020) dan Fitrio *et al.* (2019), di mana *OCB* memiliki lima aspek yang secara simultan di analisis dalam pengaruhnya terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu aspek *altruism*, *courtesy*, *civic virtue*, *conscientiousness*, dan *sportsmanship* dan didapatkan hasil bahwa secara berturut yang paling mempengaruhi adalah aspek *altruism*.

H2: Terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance*

Penelitian Mohamad dan Nawawi (2020) memaparkan penelitian *job satisfaction* dan pengaruhnya terhadap *employee performance* menggunakan metode penelitian kuantitatif. Temuan pada penelitian ini mengindikasikan *JS* mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *EP*. Hasil penelitian Mohamad dan Nawawi (2020) pun memaparkan ada pengaruh yang signifikan positif dari *JS* terhadap *EP* sesuai penelitian Baskaran (2020), di mana munculnya rasa kepuasan mampu membuat kinerja suatu karyawan optimal dalam pencapaian tujuan ataupun target yang akan dicapai.

H3: Terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance*

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian menurut Khoiriyah dan Izzati (2021) mengenai keterkaitan antara *organizational commitment* dan perilaku warga organisasi pada para karyawan memiliki hasil, kenaikan tingkat *organizational commitment* yang diperlihatkan karyawan akan berdampak pada peningkatan tingkat *OCB*. Sebaliknya, Ketika komitmen organisasi yang ditunjukkan oleh karyawan menurun, maka tingkat perilaku warga organisasi juga

akan menurun. Hasil penelitian Hossain (2020) pun memaparkan ada hubungan positif signifikan *OCB* dan *OC*.

H4: Terdapat pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*

Pengaruh *Organizational Commitment* terhadap *Employee Performance*

Hartin *et al.* (2023) melaksanakan studi mengenai dampak *organizational commitment* terhadap *employee performance* di perusahaan Sentosa Deli Mandiri, dan menyimpulkan *organizational commitment* yang dirasakan sebagian memiliki dampak yang signifikan terhadap *employee performance*. Studi Ekhsan dan Handayani (2022) juga membuktikan terdapat dampak positif dari *organizational commitment* terhadap *employee performance*. Persepsi mengenai *organizational commitment* bisa menjadi faktor yang sangat berperan dalam memprediksi *employee performance* (Ochoa Pacheco *et al.*, 2023).

H5: Terdapat pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *employee performance* **Pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*.**

Berdasarkan penelitian Vania dan Purba (2014) diketahui bahwa, terdapat hubungan *JS*, *OC* dan *OCB* pada RSPIK relatif tinggi. Temuan mengindikasikan terdapat hubungan signifikan *JS* maupun *OC* dengan *OCB*. Hasil dalam studi ini juga sejalan dengan hasil studi Setiono dan Santoso (2022), menunjukkan *OC* berfungsi sebagai mediator dalam hubungan antara *JS* terhadap *OCB*. Efek mediasi yang terjadi bersifat parsial, mengingat *job satisfaction* memiliki dampak langsung yang signifikan terhadap *OCB*

H6: Terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Employee Performance* melalui *Organizational Commitment*.

Berdasarkan penelitian Ekhsan dan Handayani (2022) tentang dampak *OC* terhadap *EP* yang dipengaruhi *JS* yang dilakukan di PT Kaneta Indonesia, menunjukkan *OC* memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *EP* melalui faktor *JS*. Terbukti menurut Mohamad dan Nawawi (2020) adanya pengaruh antara *JS* terhadap *EP*, dimana *JS* sebagai pengantar dalam memengaruhi hubungan antara *OC* dan *EP*. Berdasarkan

penelitian Utari dan Heryanda (2021) juga memiliki hipotesis yaitu adanya pengaruh signifikan *job satisfaction* terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment* pada Edie Arta Motor.

H7: Terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment*.

METODE PENELITIAN

Pengumpulan data bersifat *cross sectional*, dikarenakan data dikumpulkan dalam satu waktu tertentu untuk menganalisis hubungan antar variabel. Unit analisis adalah individu, yaitu karyawan Rumah Sakit Krakatau Medika IHC Cilegon Banten dan Rumah Sakit Umum Daerah Dr Drajat Prawiranegara Serang Banten. Penelitian ini mengumpulkan data primer melalui metode angket atau kuesioner menggunakan *Google Form*. Indikator yang diukur dalam variabel penelitian menggunakan data dari penelitian sebelumnya, Purnomo *et al.*, (2020); Yang dan Choi (2009) dalam Haque *et al.*, (2019); Neihoff dan Moorman's, (1993) dalam Foote dan Li-Ping Tang, (2008); dan Riyanto *et al.*, (2021). Seluruh variabel dalam penelitian diukur dengan skala interval menggunakan pendekatan skala Likert 5 poin. Metode yang diterapkan untuk mengolah data adalah metode PLS-SEM dengan bantuan *tools* SmartPLS 4.0. Setelah data berhasil dikumpulkan, dilakukan tabulasi data menggunakan *tools* Microsoft Excel yang disimpan dalam format *file .csv (comma delimited)* yang berguna memudahkan pengolahan data dalam SmartPLS yaitu dalam hal mengenali data. Tahapan analisis PLS-SEM yang diterapkan melibatkan evaluasi *outer model* dan *inner model*. Evaluasi model pengukuran (*outer model*) dilaksanakan pada setiap indikator dan dibagi menjadi dua tahapan, yakni pengujian validitas dan pengujian reliabilitas.

HASIL PENELITIAN DAN DISKUSI

Responden penelitian terdiri dari karyawan Rumah Sakit Krakatau Medika IHC Cilegon Banten sebanyak 141 karyawan dan responden dari Rumah Sakit Umum Daerah Dr Drajat Prawiranegara Serang Banten sebanyak 129 karyawan. Jumlah responden perempuan lebih banyak wanita dibandingkan laki-laki. Usia karyawan memegang peranan penting dalam menentukan efektivitas pelaksanaan tugas, baik yang bersifat fisik maupun non-fisik. Umumnya, karyawan dengan usia lebih lanjut mungkin mengalami keterbatasan dan penurunan tenaga fisik, sementara karyawan yang lebih muda cenderung memiliki daya fisik yang lebih optimal. Dilihat berdasarkan kelompok

usia, hasilnya menunjukkan responden terbanyak berusia antara 20 – 30 tahun. Kelompok usia ini memiliki energi yang tinggi, cukup dewasa dan sangat bersemangat dalam bekerja sehingga perusahaan cenderung merekrut kelompok usia ini. Karakteristik responden berdasarkan pendidikan terakhir yang dimiliki karyawan, terbanyak pada pendidikan S1. Hal ini disebabkan karena selain dibutuhkan *soft skills*, dibutuhkan juga seseorang yang berpotensi di bidang tertentu sesuai dengan jurusannya. Berdasarkan status karyawan, data ini menunjukkan lebih banyak pegawai tetap yang bekerja di rumah sakit dibandingkan pegawai tidak tetap. Berdasarkan lama bekerja di perusahaan, responden terbanyak memiliki lama bekerja dalam rentang 1 hingga 3 tahun.

Pada tahap selanjutnya dilakukan pembahasan hasil uji hipotesis dari hasil evaluasi terhadap model structural. Hasil dari uji hipotesis menunjukkan hubungan antar variabel yang berpengaruh, Berdasarkan pengujian model struktural yang sudah dilakukan, hasil dari nilai *T-Statistics* dan nilai *p-value* akan digunakan untuk memutuskan hipotesis yang telah dibuat dapat diterima ataukah ditolak.

Hipotesis pertama terdukung, yaitu adanya pengaruh positif *JS* terhadap *OC*. Jika terjadi peningkatan *JS*, maka *OC* meningkat. Sebaliknya jika *JS* menurun maka dapat menurunkan *OC*. Dapat diambil kesimpulan adahubungan positif antara *job satisfaction* dan *organizational citizenship behavior* sesuai dengan hipotesis kedua. Apabila persepsi terhadap *job satisfaction* mengalami peningkatan, maka *organizational citizenship behavior* juga akan mengalami peningkatan. Sebaliknya jika *job satisfaction* mengalami penurunan maka dapat menurunkan *organizational citizenship behavior*. Hipotesis ketiga terdukung, yaitu ada pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance*. Artinya jika *job satisfaction* meningkat maka *employee performance* juga meningkat dan sebaliknya jika persepsi *job satisfaction* turun, maka dapat menurunkan persepsi *employee performance*. Disimpulkan secara *statistic* adanya pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *organizational citizenship behavior*, yang merupakan hipotesis keempat. Apabila *oganizational commitment* yang dimiliki oleh karyawan meningkat, maka perilaku *organizational citizenship behavior* akan meningkat, begitu pula sebaliknya. Hipotesis kelima terdukung, dimana ada pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *employee performance*. Memiliki pengertian jika *organizational commitment* karyawan meningkat, maka *employee performance* meningkat, dan juga sebaliknya. Disimpulkan secara *statistic*, hipotesis

keenam terdukung. *Job satisfaction* berperan secara positif dalam memengaruhi *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*. Oleh karena itu dapat dianalisis bahwa *organizational commitment* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap persepsi *organizational citizenship behavior*. Hipotesis ketujuh dimana terdapat pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment*, terdukung. Dapat dianalisis bahwa *organizational commitment* memediasi pengaruh tidak langsung *job satisfaction* terhadap *employee performance*.

Sehubungan dengan hasil pengujian hipotesis pertama, “terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational commitment*” dapat diterima. Selain itu, hasil ini sejalan dengan studi Stefani dan Santoso (2020), menemukan dengan merujuk pada analisis hasil data yang dilakukan melalui metode GSCA, ditemukan korelasi positif dan signifikan antara *JS* dan *OC*. Temuan ini mengindikasikan bahwa semakin meningkat tingkat kepuasan yang dialami oleh karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat komitmen mereka terhadap organisasi. Penelitian juga relevan dengan pernyataan Puspitawati dan Riana (2014), *JS* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OC*. Semakin tinggi kepuasan kerja karyawan, semakin tinggi komitmen terhadap perusahaan. Namun, jika karyawan tidak puas, komitmen terhadap perusahaan dapat berkurang.

Hasil pengujian hipotesis kedua yaitu “terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*” diterima. Temuan dari penelitian sejalan dengan hasil-hasil penelitian sebelumnya seperti penelitian Indarti *et al*, (2017) dan juga sesuai dengan pandangan Narzary dan Palo (2020), mengindikasikan bahwa *JS* memiliki dampak terhadap *OCB*. Pada analisis ini, terdapat indikator-indikator yang memiliki pengaruh terbesar, yaitu “karyawan menghadiri dan berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan mengenai rumah sakit”, hal ini dapat menunjukkan bahwa para pekerja yang merasa puas dengan tugas mereka cenderung menunjukkan tingkat *OCB* yang tinggi, di mana pada penelitian ini, pekerja yang puas akan menghadiri dan berpartisipasi dalam pertemuan-pertemuan mengenai rumah sakit. Oleh karena itu, *job satisfaction* merujuk pada sikap positif yang dipresentasikan oleh karyawan terhadap pekerjaan mereka melalui dedikasi dan pencapaian kinerja yang unggul. Tingkat kepuasan atau ketidakpuasan terhadap pekerjaan adalah tanggapan emosional terhadap

nilai-nilai khusus, dan dapat meningkatkan kemungkinan karyawan terlibat dalam perilaku *OCB*. Pada hasil pengujian hipotesis ketiga, *JS* berpengaruh positif terhadap *EP*. *JS* berkaitan erat dengan *EP*. Hasil analisis Fonataba D dan Marchyta NK (2021) pada karyawan PT Wellgan Gemilang Group, *JS* memiliki dampak yang berarti terhadap *EP*, hal ini sesuai dengan hasil hipotesis ketiga. Temuan dari penelitian ini juga cocok dengan apa yang dinyatakan oleh Eliyana *et al.*, (2019)., satu dari beberapa faktor yang memiliki pengaruh terhadap *EP* adalah *JS*. Terdapat keterkaitan sangat erat pada *JS* dengan *EP*. Dengan demikian, kinerja karyawan dipengaruhi aspek-aspek *job satisfaction* berupa gaji, tunjangan, dukungan atasan, tingkat tanggung jawab, promosi dan rekan kerja.

Pada hasil penelitian ini, *organizational commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *OCB*. Temuan serupa telah diinvestigasi oleh Kurniawan A (2015), yang mencatat *organizational commitment* mempunyai pengaruh yang berarti dan positif terhadap *OCB*. Pentingnya mengembangkan *OCB* tidak dapat dipisahkan dari tingkat komitmen para karyawan. Tingkat komitmen para karyawan memegang peranan yang signifikan dalam memunculkan dan pengembangan *OCB*.

Pada hasil pengujian hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh *organizational commitment* terhadap *employee performance*” terdukung. Hasil penemuan konsisten dengan hipotesis, dimana *organizational commitment* berpengaruh positif terhadap *employee performance*. Penelitian Hartin *et al.* (2023) mengenai *OC* terhadap *EP*. Berdasarkan hasil analisis terbukti bahwa *OC* yang dirasakan berpengaruh signifikan terhadap *EP*. Selain itu, penelitian Ekhsan dan Handayani (2022) dalam penelitiannya menyatakan pengaruh positif *organizational commitment* terhadap *employee performance*. *Organizational commitment* memiliki kemampuan untuk mendorong perkembangan perusahaan yang memengaruhi partisipasi karyawan dalam mendukung kesejahteraan, pendidikan, dan pelatihan. Dengan adanya komitmen yang tinggi dari para karyawan, hal ini dapat secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawannya.

Pada hasil pengujian hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* melalui *organizational commitment*” terdukung. Berdasarkan hasil pengujian yang dilakukan disimpulkan bahwa persepsi *JS* memiliki pengaruh positif terhadap persepsi *OC* dan *OC* juga

memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil sesuai penelitian Vania dan Purba (2014), ditemukan bahwa tingkat *JS*, *OC*, dan *OCB* di RSPIK memiliki tingkat yang cukup tinggi. Hasil penelitian mengindikasikan adanya dampak signifikan dari baik *job satisfaction* maupun *organizational commitment* terhadap *OCB*. Hasil penelitian Triwibowo dan Arsanti (2016) menyebutkan bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel *JS* terhadap variabel *OCB* melalui variabel *OC*. Hal serupa telah diteliti oleh Dewi dan Suwandana (2016), *OC* signifikan menjadi mediasi hubungan antara *JS* terhadap *OCB*. Dampak tersebut mengindikasikan bahwa tingkat *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap tingkat komitmen terhadap organisasi. Dengan demikian, tingkat *organizational commitment* memiliki kemampuan untuk memperkuat perilaku *OCB* yang dimanifestasikan oleh para karyawan. Ketika tingkat kepuasan kerja karyawan mengalami peningkatan, dampaknya akan meningkatkan komitmen personal terhadap organisasi, dengan demikian, secara lebih lanjut berpotensi meningkatkan tingkat *OCB* yang diperlihatkan oleh para karyawan.

Pada hasil pengujian hipotesis yang berbunyi “terdapat pengaruh *job satisfaction* terhadap *employee performance* melalui *organizational commitment*” dapat didukung. Persepsi *job satisfaction* mempengaruhi secara positif persepsi *organizational commitment* dan *organizational commitment* juga mempengaruhi *employee performance*, oleh karena itu dapat dianalisis, *OC* mampu memediasi pengaruh *JS* terhadap persepsi *EP* maka H7 terdukung. Disimpulkan persepsi *organizational commitment* memediasi pengaruh *job satisfaction* terhadap persepsi *employee performance*. Penelitian Utari dan Heryanda (2021) memiliki hipotesis yang sama, timbulnya pengaruh signifikan antara *JS* terhadap *EP* melalui *OC* di Edie Arta Motor. Hal serupa telah diteliti oleh Rosita dan Yuniati (2016), mencatat bahwa *JS* memiliki potensi untuk berdampak secara langsung terhadap *EP*, dan juga mungkin mempengaruhi *EP* secara tidak langsung melalui *OC*. Hasil riset tersebut mengungkapkan bahwa *OC* berperan sebagai faktor perantara yang signifikan dalam menghubungkan *JS* dengan *EP*. Dengan meningkatnya *job satisfaction* karyawan nantinya juga akan meningkatkan *organizational commitment* dan juga akan berdampak pada meningkatnya *employee performance*.

KESIMPULAN

Hasil penelitian menemukan *job satisfaction (JS)* mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)* dan *employee performance (EP)* melalui *organizational commitment (OC)* pada karyawan 2 Rumah Sakit di Banten. *JS*, *OC*, *OCB*, dan *EP* pada karyawan Rumah Sakit sudah memiliki *JS*, *OC*, *OCB*, dan *EP* yang tinggi. Rumah sakit harus dapat mempertahankan *JS*, *OC*, *OCB*, dan *EP* pada karyawannya saat ini. Penelitian ini dilakukan pada 2 RS di Banten dengan jumlah responden 270 orang dan penelitian ini hanya meneliti variabel *job satisfaction*, *organizational commitment*, *organizational citizenship behavior*, dan *employee performance*. Penelitian selanjutnya, bisa dilakukan pada Rumah Sakit yang lebih banyak dan di wilayah lain, dan dapat menambahkan variabel independen lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad Ferdiansyah dan Rini Safitri. (2023). Pengaruh Self-Efficacy Dan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 7(2), 883-894.
- Afrizon, A. (2021). Sistem informasi pelayanan pelanggan dan kepuasan pelanggan sebagai prediktor terhadap kinerja perusahaan pt. Pln (persero) rayon tanjungbatu. *CASH*, 4(02). <https://doi.org/10.52624/cash.v4i02.1794>
- Agung Pambudi Nugroho dan Justine Tanuwijaya. (2022). The Influence between Salary Satisfaction, Job Satisfaction, Affective Commitment, Performance, and the Desire to Change. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 5(2), 14951-14964.
- Ahdiyana, M. (2015). Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Kinerja Organisasi. *efisiensi - kajian ilmu administrasi*, 10(1). <https://doi.org/10.21831/efisiensi.v10i1.3965>
- Al-Jabari, B., dan Ghazzawi, I. (2019). Organizational Commitment: A Review of the Conceptual and Empirical Literature and a Research Agenda. *International Leadership Journal*, 11(1), 78–119.
- Al Balushi, A. K., Thumiki, V. R. R., Nawaz, N., Jurcic, A., dan Gajenderan, V. (2022). Role of organizational commitment in career growth and turnover intention in public sector of Oman. In *PLoS ONE* (Vol. 17, Issue 5 May). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0265535>
- A.K.M. Tafzal Haque, Aftab Uddin, Rubina Easmin, dan Shanewaz Mahmood SOHEL (2019). Job Satisfaction and Citizenship Behavior: A Mediating Effect of Organizational Commitment. *Organizacija*, 52(3). doi: 10.2478/orga-2019-0015
- Amelia, D., Marsofiyati, dan Febriantina, S. (2020). The Effect Of Organizational Culture, Organizational Justice, And Organizational Commitments On Organizational Citizenship Behavior At Smk Yayasan Pgri Jakarta Timur Teachers. *Jurnal Pendidikan Ekonomi, Perkantoran Dan Akuntansi*, 7(2).
- Amha, G. G., dan Brhane, F. (2020). Determinant of Employee Performance in Public Organization : The Case of Dessie City Municipality Office. *International Journal of Marketing dan Human Resource Research*, 1(1), 1–13.

- Arditha, I. G. N., Kepramareni, P., dan Suardhika, I. N. (2020). Factors Affecting of Organizational Commitments. *IJSEGCE*, 3(2), 411–421. <https://doi.org/doi.org/10.1234/ijsegce.v3i1.135>
- Ariani, M., dan Mugiastuti, R. R. H. (2022). Determinants of Job Satisfaction. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 24(1), 52–63. <https://doi.org/10.9744/jmk.24.1.52-63>
- Arifin, Z., Nirwanto, N., dan Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1. <https://doi.org/10.26737/ij-mds.v2i1.948>
- Ayu Fridayani, J. (2022). Factors Affecting Job Satisfaction With Organizational Citizenship Behavior Approach. *Management and Sustainable Development Journal*, 4(1). <https://doi.org/10.46229/msdj.v4i1.429>
- Bambang Raditya Purnomo, Anis Eliyana, dan Elvina Dyah Pramesti. (2020). The Effect of Leadership Style, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Commitment as the Intervening Variable, *Sys Rev Pharm*, 11(10):446-458.
- Baskaran, K. (2020). Factors affecting organizational commitment of faculty members of higher educational institutions of India. *Test Engineering and Management*, 82(January), 14481–14490.
- Batra, M., Zubenschi, M., M Zheng, C. S., dan Hassan Jafri, M. (2014). Work-life balance and subjective well-being: Role of social support and psychological detachment work-life balance. *International Journal of Management*, 2(4), 133–150.
- Beigi, M. T., dan Lajevardi, S. J. (2020). Impact of Organizational Commitment on Job Performance. *Asian Journal of Management*, 11(3), 297. <https://doi.org/10.5958/2321-5763.2020.00046.3>
- Brian P. Niehoff, dan Robert H Moorman. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- Dahkoul, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Pressacademia*, 5(1), 11–17. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2018.780>
- Darupaksi, S. (2021). Pengaruh dukungan organisasi, kesesuaian nilai dan employee resilience terhadap komitmen organisasi pd bpr bkk purwokerto. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, Dan Akuntansi*, 22(4). <https://doi.org/10.32424/jeba.v22i4.1770>
- Djoemadi, F. R., Setiawan, M., Noermijati, N., dan Irawanto, D. W. (2019). The effect of work satisfaction on employee engagement. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), 101–111. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.2.08>
- Ekhsan, M., dan Handayani, H. (2022). Peran Kepuasan Kerja sebagai Mediasi pada Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan: The Role of Job Satisfaction as a Mediation on the Effect *SENTIMAS: Seminar Nasional Penelitian* ..., 527–533. <https://journal.irpi.or.id/index.php/sentimas/article/view/407%0Ahttps://journal.irpi.or.id/index.php/sentimas/article/download/407/191>
- Fahlevi, M. R., dan Jarod, O. (2022). Pengaruh Organizational Commitment Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Petugas di Lembaga Pemasarakatan Kelas I Medan. *Jurnal Pendidikan Dan Konseling*, 4(5), 1349–1358.
- Fitrio, T., Apriansyah, R., Utami, S., dan Yaspita, H. (2019). The Effect of Job

- Satisfaction to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Mediated by Organizational Commitment. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(09). <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i9.em01>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling: Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS) Badan* (Edisi Keem). Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26* (Edisi 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hapsari, I. N. (2020). Meta Analisis Hubungan Antara Stres Kerja (Job Stress) dan Kepuasan Kerja (Job Satisfaction). *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 9(2). <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i2.3906>
- Harris Kristanto dan Alden Nelson. (2023). Pengaruh Human Resource Practice Terhadap Turnover Intention Dengan Organizational Commitment Dan Organization Engagement Sebagai Mediasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 7(2). 497-516.
- Hartin, V. F., Ichsan, R. N., dan Panggabean, N. R. (2023). The effect of organizational commitment on employee performance at pt. Sentosa deli mandiri medan. *Jurnal darma agung*, 31(1), 123–140. https://doi.org/1_46
- Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C., dan Ping, L. L. (2020). Factors influencing job satisfaction among academic staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education*, 9(2), 285–291. <https://doi.org/10.11591/ijere.v9i2.20509>
- Hemakumara, H. (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/ijbss.v11n12p6>
- Hidayah, S., dan Harnoto, H. (2018). Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Perception of Justice and Job Satisfaction on Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 9(2), 170–178. <https://doi.org/10.15294/jdm.v9i2.14191>
- Justina, J., Tj, H. W., dan Tecoalu, M. (2022). Employee Burnout dan Organizational Commitment terhadap Job Satisfaction dengan Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(2), 1204–1223. <https://doi.org/10.31539/jomb.v4i2.4678>
- Kappagoda, U.S. (2018). Self-Efficacy, Task Performance and Contextual Performance: A Sri Lankan Experience. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 6, 161-170.
- Lestari, T. W. (2018). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Variable on Employees Of PT. Smartfren Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(4), 231. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v2i4.16335>
- Mangku, J., dan Riana, I. G. (2021). The Effect of Job Satisfaction on Organizational Commitments and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 05(01), 87–91.
- Mohamad, R., dan Nawawi, M. T. (2020). Pengaruh Organizational Learning, Organizational Commitment dan Job Satisfaction Terhadap Employee Performance di Jakarta. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 2(4), 1060. <https://doi.org/10.24912/jmk.v2i4.9891>
- Mutiara S. Panggabean, Soeharjoto Soekapdjo, dan Debbie Aryani Tribudhi. (2020). Pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan di era millennial. *Akuntabel* 17 (1), 2020 133-139.

- Nguyen, T. V. N., Do, T. Q., dan Dinh, C. H. (2020). Factors Affecting Employees' Organizational Commitment in Foreign Direct Investment Enterprises. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10), 413–421. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no10.413>
- Nirmalasari, dan Amelia, R. (2020). The Role of Job Satisfaction in the Effect of Compensation on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(1), 52–59. <https://doi.org/10.30596/ijbe.v2i1.5721>
- Noercahyo, U. S., Maarif, M. S., dan Sumertajaya, I. M. (2021). the Role of Employee Engagement on Job Satisfaction and Its Effect on Organizational Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 296–309. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2021.019.02.06>
- Nor Laila, M.Irfan Tarmizi, dan Djoko Hananto. (2022). Pengaruh Self Efficacy Terhadap Job Performance Guru Dengan Job Satisfaction Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Guru Smk Muhammadiyah Parung). *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(3), 2184–2200.
- Ochoa Pacheco, P., Coello-Montecel, D., dan Tello, M. (2023). Psychological Empowerment and Job Performance: Examining Serial Mediation Effects of Self-Efficacy and Affective Commitment. *Administrative Sciences*, 13(3), 76. <https://doi.org/10.3390/admsci13030076>
- Purba, C. B. (2020). How is the impact of employee performance influenced by organizational commitment, integrity and leadership. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 26(Special Issue 4), 1–10.
- Purwanto, A., Novitasari, D., dan Asbari, M. (2022). Tourist Satisfaction and Performance of Tourism Industries: How The Role of Innovative Work Behaviour, Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Industrial Engineering dan Management Research*, 3(1), 1–12.
- Puspitawati, N. M. D., dan I Gede Riana. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional dan Kualitas Layanan. *Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 8(1), 68–80.
- Putri, A. (2022). Pengaruh Self-Efficacy terhadap Job Satisfaction melalui Work Engagement pada Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 10(1), 357–369. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/16766/7743>
- Qaiser, S., dan Abid, G. (2022). Psychological Contract Breach and Happiness at Work in Healthcare sector: Double Mediation of Colleague Support and Deviant Workplace Behaviour. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 16(1), 50–69.
- Satata, D. B. M. (2020). Pengaruh organizational commitment terhadap work engagement pada pekerja di bidang pengembangan teknologi informasi. *Jurnal Muara Ilmu Sosial, Humaniora, Dan Seni*, 4(2). <https://doi.org/10.24912/jmishumsen.v4i2.9306.2020>
- Setyo Riyanto, Endri Endri, Novita Herlisha. (2021). Effect of work motivation and job satisfaction on employee performance: Mediating role of employee engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 162-174. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.14](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.14)
- Setiawan, D. P., dan Gunawan, H. (2019). the Effect of Job Satisfaction and Organization Commitment To Job Performance Through Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Meditation Variable (Empiris Study on Pt. Bank Mandiri At Jakarta). *Business and Entrepreneurial Review*, 18(1), 1–18.

- <https://doi.org/10.25105/ber.v18i1.5175>
- Setiono, E. J., dan Santoso, T. (2022). Pengaruh Job Satisfaction Terhadap Organizational Citizenship Behavior Yang Dimediasi Oleh Organizational Commitment Pada Pt Araya Bangun Sarana. *Jurnal Agora*, 10(1), 1–6.
- Shadia Marcellea Sharon dan Yohana C. F. (2023). Pengaruh Perceived Organization Support, Information And Communication Technologiesmodel Terhadap Job Satisfaction Denganmediasiwork-Family Balance Selama Pandemi Covid-19. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 7(2), 14001-1421.
- Solikhah, S., dan Andriani, D. (2022). The Effect of Organizational Commitment and Physical Work Environment on Turnover Intention with Job Satisfaction as an Intervening Variable at Company. *Indonesian Journal of Law and Economics Review*, 18, 1–12. <https://doi.org/10.21070/ijler.v18i0.876>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan RdanD*. Alfabeta.
- Suswati, E. (2022a). Organizational Citizenship Behavior (OCB): Based on Employee Competence and Its Effect on Employee Performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(2). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.02.15>
- Suswati, E. (2022b). Organizational citizenship behavior (ocb): based on employee competence and its effect on employee performance. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(2). <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2022.020.02.15>
- Suwibawa, A., Agung, A. A. P., dan Sapta, I. K. S. (2018). Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Employee Performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Intervening Variables (Study on Bappeda Litbang Provinsi Bali). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(08), 20997–21013. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/08/582>
- Thiagaraj, D., dan Thangaswamy, A. (2017). Theoretical Concept of Job Satisfaction - a Study. *International Journal of Research -GRANTHAALAYAH*, 5(6), 464–470. <https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i6.2017.2057>
- Tingo, J., dan Mseti, S. (2022). Effect of Employee Independence on Employee Performance. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 6(2), 01–11. <https://doi.org/10.22161/ijebm.6.2.1>
- Triani, F., Halin, H., dan Wadud, M. (2020). Effect of Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance at PT Surya Dermato Medica Palembang. *International Journal of Community Service dan Engagement P-ISSN Xxxx-Xxxx*, 1(1), 11–18.
- Wahid, A., dan Fadlallh, A. (2021). Impact of Job Satisfaction on Employees Performance an Application on Faculty of Science and Humanity Studies University of Salman Bin Abdul-Aziz-Al Aflaj. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 2(1), 2349–5219.
- Yusnita, N., Sunaryo, W., dan Yulianti, S. (2021). Improving Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Through Strengthening Organizational Climate and Personality. *Sosiohumaniora*, 23(1), 19. <https://doi.org/10.24198/sosiohumaniora.v23i1.30284>

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel

No.	Karakteristik	Frekuensi	Persentase
1.	Rumah Sakit Tempat Bekerja		
	Rumah Sakit Krakatau Medika IHC Cilegon Banten	141	5.2
	Rumah Sakit Umum Daerah Dr Drajat Prawiranegara Serang Banten	129	47.8
	Total	270	100.0
2.	Jender		
	Perempuan	157	58.1
	Laki- laki	113	41.9
	Total	270	100.0
3.	Usia		
	< 20 Tahun	9	3.3
	20 – 30 Tahun	199	73.7
	> 30 Tahun	62	23.0
	Total	270	100.0
4.	Pendidikan Terakhir		
	Diploma	102	37.8
	Sarjana (S1)	148	54.8
	Magister (S2)	16	5.9
	Doktor (S3)	4	1.5
	Total	270	100.0
5.	Status Karyawan		
	Pegawai Tetap	207	76.7
	Pegawai Tidak Tetap	63	23.3
	Total	270	100.0
6.	Lama Bekerja		
	< 1 Tahun	44	16.3
	1 – 3 Tahun	136	50.4
	> 3 Tahun	90	33.3
	Total	270	100.0

Tabel 2. Hasil Uji Hipotesis

	Hipotesa	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	p-value
JS -> OC	H1 diterima	0.590	0.052	11.326	0.000
JS -> OCB	H2 diterima	0.292	0.060	4.877	0.000
JS -> EP	H3 diterima	0.259	0.074	3.526	0.000
OC -> OCB	H4 diterima	0.600	0.052	11.580	0.000
OC -> EP	H5 diterima	0.336	0.071	4.757	0.000
JS -> OCB	H6 diterima	0.354	0.050	7.010	0.000
JS -> EP	H7 diterima	0.198	0.047	4.189	0.000