

## ORGANIZATIONAL COMMITMENT WITH THE MEDIATION OF ALTRUISTIC BEHAVIOR

Arfan<sup>1</sup>

Ilmu Manajemen, Universitas Insan Pembangunan Indonesia  
Email: arfan.mrt@gmail.com

### **Abstrack**

*This study explores the relationship between organizational commitment and employees' altruistic behavior, with a focus on the moderating roles of perceived organizational justice, social support, and transformational leadership. The findings indicate that affective commitment significantly influences altruistic behavior, with employees who have strong emotional attachment to the organization being more likely to engage in prosocial actions. Perceived organizational justice and social support further enhance this relationship by boosting affective commitment and altruistic behavior. Transformational leadership is identified as a mediating variable that strengthens the link between affective commitment and altruistic behavior. However, remote working dynamics can negatively impact affective commitment and, consequently, altruistic behavior. The study highlights the importance of fostering a fair and supportive work environment and employing transformational leadership to maximize employees' altruistic behavior, particularly in flexible work contexts.*

**Keywords:** *Altruistic Behavior, Organizational Commitment, Remote Working, Perceived Organizational Justice, Transformational Leadership*

### **Abstrak**

Penelitian ini mengeksplorasi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik karyawan, serta peran moderasi dari persepsi keadilan organisasi, dukungan sosial, dan gaya kepemimpinan transformasional. Temuan menunjukkan bahwa komitmen afektif karyawan berpengaruh signifikan terhadap perilaku altruistik mereka, dimana karyawan dengan keterikatan emosional yang kuat lebih cenderung terlibat dalam tindakan prososial. Persepsi keadilan organisasi dan dukungan sosial juga memperkuat hubungan ini, meningkatkan komitmen afektif dan perilaku altruistik. Gaya kepemimpinan transformasional ditemukan sebagai variabel mediasi yang memperkuat hubungan antara komitmen afektif dan perilaku altruistik. Namun, dinamika kerja seperti remote working dapat mengurangi komitmen afektif dan, sebagai akibatnya, perilaku altruistik. Penelitian ini menekankan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang adil, mendukung, dan dipimpin oleh pemimpin transformasional untuk memaksimalkan perilaku altruistik karyawan, terutama dalam konteks kerja yang fleksibel.

**Abstrak:** Komitmen Organisasi, Perilaku Altruistik, Keadilan Organisasi yang Dirasakan, Kepemimpinan Transformasional, Pekerjaan Jarak Jauh,

### **Latar Belakang Penelitian**

*Organizational commitment* (komitmen organisasi) dan *altruistic behavior* (perilaku

altruistik) adalah dua konsep penting dalam bidang manajemen dan psikologi organisasi yang berkaitan erat dengan kinerja dan

kesejahteraan organisasi. Komitmen organisasi mengacu pada sejauh mana seorang karyawan merasa terikat dan terlibat secara emosional dengan organisasinya, sementara perilaku altruistik merujuk pada tindakan sukarela yang dilakukan oleh individu untuk membantu orang lain tanpa mengharapkan imbalan.

Penelitian mengenai komitmen organisasi telah banyak dilakukan selama beberapa dekade terakhir, terutama karena dampaknya yang signifikan terhadap berbagai aspek organisasi seperti kinerja karyawan, retensi, dan loyalitas. Meyer dan Allen (1991) mengidentifikasi tiga komponen utama dari komitmen organisasi, yaitu komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, komitmen kontinuans berkaitan dengan persepsi biaya yang terkait dengan meninggalkan organisasi, dan komitmen normatif merujuk pada perasaan kewajiban moral untuk tetap bersama organisasi.

Di sisi lain, perilaku altruistik dalam konteks organisasi sering dikaitkan dengan konsep *organizational citizenship behavior (OCB)*, yang mencakup tindakan-tindakan sukarela yang tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal, tetapi berkontribusi pada

efektivitas organisasi secara keseluruhan. Organ dan Ryan (1995) mengemukakan bahwa perilaku altruistik, sebagai bagian dari OCB, memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif dan mendukung, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Studi yang menghubungkan komitmen organisasi dan perilaku altruistik menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen tinggi cenderung menunjukkan perilaku altruistik yang lebih besar. Hal ini disebabkan oleh rasa tanggung jawab dan keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi, yang mendorong mereka untuk berperilaku secara prososial dan membantu rekan kerja mereka. Namun, meskipun ada hubungan yang kuat antara kedua konsep ini, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami faktor-faktor yang mempengaruhi interaksi ini secara mendalam.

Seiring dengan berkembangnya literatur tentang komitmen organisasi dan perilaku altruistik, penting untuk mempertimbangkan berbagai variabel moderasi dan mediasi yang dapat mempengaruhi hubungan antara keduanya. Misalnya, budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan iklim kerja dapat memainkan peran penting dalam

memperkuat atau melemahkan hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik. Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi dan dukungan sosial di tempat kerja dapat memperkuat komitmen karyawan, yang pada gilirannya dapat mendorong perilaku altruistik.

Dalam konteks globalisasi dan perubahan dinamika kerja yang cepat, seperti yang terjadi pada masa pandemi COVID-19, hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik semakin relevan. Karyawan yang bekerja dalam kondisi tidak pasti dan stres tinggi mungkin menunjukkan tingkat komitmen yang berbeda, yang dapat mempengaruhi kecenderungan mereka untuk berperilaku altruistik. Oleh karena itu, memahami bagaimana organisasi dapat mendukung dan mempertahankan komitmen karyawan dalam situasi-situasi yang menantang adalah aspek penting dalam penelitian ini.

Selain itu, dengan meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesejahteraan karyawan, organisasi kini lebih memperhatikan aspek-aspek seperti work-life balance, kesehatan mental, dan kesejahteraan emosional. Aspek-aspek ini juga dapat mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik, karena karyawan yang

merasa didukung dan dihargai cenderung memiliki komitmen yang lebih kuat dan lebih mungkin untuk berperilaku altruistik.

Lebih jauh, penelitian mengenai komitmen organisasi dan perilaku altruistik juga perlu mempertimbangkan perbedaan individu, seperti kepribadian, nilai-nilai, dan motivasi intrinsik. Misalnya, individu dengan kepribadian yang lebih prososial atau memiliki nilai-nilai yang menekankan pentingnya membantu orang lain mungkin menunjukkan perilaku altruistik yang lebih kuat, terlepas dari tingkat komitmen mereka terhadap organisasi.

Secara keseluruhan, penelitian ini berupaya untuk meninjau literatur yang ada terkait dengan komitmen organisasi dan perilaku altruistik, serta mengeksplorasi hubungan antara keduanya dalam konteks organisasi modern. Dengan memahami bagaimana komitmen organisasi mempengaruhi perilaku altruistik, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih efektif untuk meningkatkan kinerja karyawan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif dan produktif.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap literatur manajemen dan psikologi organisasi dengan menawarkan pemahaman yang lebih mendalam tentang dinamika hubungan

antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik. Temuan dari penelitian ini juga diharapkan dapat memberikan wawasan praktis bagi para manajer dan pemimpin organisasi dalam mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif, serta menciptakan budaya kerja yang mendukung komitmen dan perilaku prososial di antara karyawan.

#### Literature Review

Organizational commitment (komitmen organisasi) dan altruistic behavior (perilaku altruistik) telah menjadi fokus utama dalam penelitian manajemen dan psikologi organisasi. Keduanya memainkan peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan mendukung. Penelitian terbaru semakin menyoroti kompleksitas dan relevansi hubungan antara kedua konsep ini dalam konteks organisasi yang terus berubah.

Komitmen Organisasi: Definisi dan Dimensi  
Komitmen organisasi adalah keterikatan psikologis karyawan terhadap organisasi mereka, yang memengaruhi keputusan untuk tetap bekerja dalam organisasi tersebut. Meyer dan Allen (1991) mengusulkan model tiga komponen yang terdiri dari komitmen afektif, komitmen kontinuans, dan komitmen normatif. Komitmen afektif merujuk pada keterikatan emosional

karyawan terhadap organisasi; komitmen kontinuans terkait dengan persepsi karyawan mengenai biaya yang ditanggung jika mereka meninggalkan organisasi; dan komitmen normatif adalah perasaan kewajiban moral untuk tetap berada dalam organisasi.

Penelitian terbaru menunjukkan bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh terbesar terhadap perilaku altruistik karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi cenderung lebih bersedia untuk berpartisipasi dalam perilaku prososial, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi pada tujuan organisasi secara sukarela (Ng & Feldman, 2020).

#### Perilaku Altruistik dalam Organisasi

Perilaku altruistik dalam konteks organisasi sering dianggap sebagai bagian dari organizational citizenship behavior (OCB). OCB adalah perilaku yang tidak diwajibkan oleh organisasi, tetapi mendukung fungsi organisasi secara keseluruhan. Penelitian oleh Podsakoff et al. (2009) menegaskan bahwa OCB, termasuk perilaku altruistik, berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi, terutama melalui peningkatan kerja tim dan kolaborasi.

Studi terbaru menyoroiti bahwa perilaku altruistik dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk komitmen organisasi, budaya kerja, dan gaya kepemimpinan. Misalnya, Khaola dan Coldwell (2019) menemukan bahwa kepemimpinan yang transformasional dapat meningkatkan perilaku altruistik karyawan dengan memperkuat komitmen afektif mereka terhadap organisasi.

### **Hubungan Antara Komitmen Organisasi dan Perilaku Altruistik**

Hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik telah menjadi subjek penelitian yang luas. Karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi mereka lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku altruistik karena mereka merasa bertanggung jawab atas kesejahteraan rekan kerja dan keberhasilan organisasi. Hal ini sejalan dengan teori pertukaran sosial, di mana karyawan yang merasakan dukungan dari organisasi akan membalasnya dengan berperilaku positif, termasuk perilaku altruistik (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Penelitian terbaru juga menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap keadilan dan dukungan organisasi dapat memoderasi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik. Menurut Walumbwa et al. (2021), karyawan yang merasa

diperlakukan dengan adil oleh organisasi cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih kuat, yang pada gilirannya meningkatkan kecenderungan mereka untuk berperilaku altruistik.

### **Tantangan dan Peluang Penelitian Masa Depan**

Meskipun hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik telah banyak diteliti, masih ada beberapa area yang membutuhkan eksplorasi lebih lanjut. Salah satunya adalah bagaimana perubahan dinamika kerja, seperti remote working dan fleksibilitas kerja yang meningkat, memengaruhi hubungan ini. Penelitian oleh Galanti et al. (2021) menunjukkan bahwa remote working dapat memengaruhi komitmen karyawan secara negatif, yang pada gilirannya dapat mengurangi kecenderungan mereka untuk terlibat dalam perilaku altruistik. Namun, penelitian lebih lanjut diperlukan untuk memahami dinamika ini secara lebih mendalam.

Selain itu, penelitian masa depan dapat mengeksplorasi bagaimana perbedaan budaya mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik. Budaya organisasi yang berbeda dapat membentuk norma dan harapan perilaku yang berbeda pula, yang dapat

mempengaruhi hubungan antara kedua konsep ini.

### **Metodologi Literature Review**

Penelitian ini menggunakan pendekatan sistematis untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, dan mensintesis penelitian yang relevan dengan tema "Organizational Commitment with Altruistic Behavior." Proses dimulai dengan penelusuran basis data akademik seperti Google Scholar, Scopus, dan ScienceDirect menggunakan kata kunci spesifik, termasuk "organizational commitment," "altruistic behavior," "OCB," dan "employee engagement." Kriteria inklusi mencakup artikel yang dipublikasikan dalam jurnal peer-reviewed antara tahun 2010 hingga 2024, dalam bahasa Inggris atau Indonesia.

Artikel dipilih berdasarkan relevansi dengan topik, kualitas metodologis, dan kontribusi teoretis. Setelah identifikasi, artikel yang sesuai dievaluasi secara kritis untuk memahami hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik, serta variabel moderasi atau mediasi yang mungkin berpengaruh. Sintesis dilakukan untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan, dan implikasi teoretis yang relevan dalam penelitian ini.

### **Hasil dan Pembahasan**

#### **Hasil**

Berikut adalah framework hasil penelitian yang menggambarkan hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistic yang relevan :

Tabel.1

<b>Komponen</b>	<b>Deskripsi</b>	<b>Kutipan</b>
<b>Komitmen Organisasi</b>		
Komitmen Afektif	Keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi. Faktor utama dalam mendorong perilaku altruistik.	"Employees with strong affective commitment are more likely to engage in prosocial behaviors." (Ng & Feldman, 2020)
Komitmen Kontinuans	Perhitungan biaya dan manfaat terkait meninggalkan organisasi.	"Continuance commitment is related to the perceived costs of leaving the organization." (Meyer & Allen, 1991)
Komitmen Normatif	Perasaan kewajiban moral untuk tetap bekerja di organisasi.	"Normative commitment refers to the feeling of obligation to stay with the organization." (Meyer & Allen, 1991)

<b>Perilaku Altruistik</b>	Bagian dari Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang melibatkan tindakan sukarela membantu rekan kerja atau organisasi tanpa mengharapkan imbalan.	"Altruistic behavior, as part of OCB, significantly contributes to the overall effectiveness of the organization." (Podsakoff et al., 2009)
<b>Variabel Moderasi</b>		
Persepsi Organisasi	Keadilan Persepsi karyawan tentang keadilan dalam distribusi sumber daya, prosedur, dan interaksi dalam organisasi.	"Perceived organizational justice strengthens the relationship between organizational commitment and altruistic behavior." (Walumbwa et al., 2021)
Dukungan Sosial	Tingkat dukungan yang dirasakan karyawan dari rekan kerja dan manajemen.	"Social support in the workplace enhances affective commitment, leading to higher altruistic behavior." (Khaola & Coldwell, 2019)
<b>Variabel Mediasi</b>		
Gaya Kepemimpinan Transformasional	Kepemimpinan yang mampu menginspirasi dan memotivasi karyawan, memperkuat komitmen afektif, yang pada akhirnya meningkatkan perilaku altruistik.	"Transformational leadership mediates the relationship between affective commitment and altruistic behavior." (Walumbwa et al., 2021)
<b>Dinamika Kerja</b>		
Remote Working	Dinamika kerja yang dapat mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik, sering kali menurunkan keterikatan emosional dengan organisasi.	"Remote working can negatively impact affective commitment, reducing the likelihood of altruistic behaviors." (Galanti et al., 2021)

Sumber : Diolah 2024

Framework ini memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik, serta bagaimana organisasi dapat mengelola variabel-variabel ini untuk menciptakan

lingkungan kerja yang lebih kolaboratif dan produktif.

### **Pembahasan**

Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya komitmen organisasi, khususnya komitmen afektif, sebagai pendorong utama perilaku

altruistik dalam organisasi. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi lebih cenderung berpartisipasi dalam perilaku prososial, seperti membantu rekan kerja atau berkontribusi secara sukarela pada kegiatan organisasi. Ini konsisten dengan teori pertukaran sosial yang menyatakan bahwa karyawan yang merasa terikat secara emosional dengan organisasi akan cenderung membalas dukungan tersebut dengan perilaku yang menguntungkan organisasi (Cropanzano & Mitchell, 2005).

Persepsi keadilan organisasi terbukti memainkan peran penting dalam memperkuat hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik. Karyawan yang merasa diperlakukan dengan adil dalam hal distribusi sumber daya, prosedur, dan interaksi interpersonal cenderung memiliki komitmen afektif yang lebih tinggi, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk berperilaku altruistik (Walumbwa et al., 2021). Keberadaan keadilan dalam organisasi tidak hanya meningkatkan keterikatan karyawan tetapi juga memperkuat rasa tanggung jawab mereka untuk mendukung tujuan organisasi.

Selain itu, dukungan sosial yang dirasakan karyawan dari rekan kerja dan manajemen

berkontribusi pada peningkatan komitmen afektif dan perilaku altruistik. Lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan didukung, memperkuat keterikatan mereka terhadap organisasi (Khaola & Coldwell, 2019). Dukungan ini menciptakan rasa kebersamaan dan loyalitas, yang mendorong perilaku altruistik yang bermanfaat bagi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Gaya kepemimpinan transformasional diidentifikasi sebagai variabel mediasi penting dalam hubungan ini. Pemimpin yang menginspirasi, memberikan pengakuan yang tepat, dan membangun hubungan yang saling percaya dengan karyawan dapat memperkuat komitmen afektif karyawan, yang pada gilirannya meningkatkan perilaku altruistik mereka (Walumbwa et al., 2021). Kepemimpinan transformasional efektif dalam mengarahkan karyawan untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan berkontribusi pada keberhasilan tim dan organisasi.

amun, perubahan dalam dinamika kerja, seperti penerapan remote working, menghadirkan tantangan baru dalam mempertahankan komitmen afektif dan perilaku altruistik. Karyawan yang bekerja dari rumah sering kali merasa kurang

terhubung dengan organisasi, yang dapat menurunkan komitmen afektif mereka dan mengurangi kecenderungan untuk terlibat dalam perilaku altruistik (Galanti et al., 2021). Untuk mengatasi tantangan ini, organisasi perlu mengembangkan strategi manajemen yang efektif, seperti meningkatkan komunikasi, mendukung penggunaan teknologi, dan memperkuat budaya organisasi secara virtual (Elliyana et al., 2021).

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, terutama komitmen afektif, memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku altruistik karyawan. Organisasi yang menciptakan lingkungan kerja yang adil, mendukung, dan dipimpin oleh gaya kepemimpinan transformasional akan lebih berhasil dalam mendorong perilaku altruistik di kalangan karyawan mereka. Namun, dengan munculnya tantangan baru akibat perubahan dinamika kerja seperti remote working, organisasi harus beradaptasi untuk memastikan bahwa komitmen dan perilaku prososial karyawan tetap kuat.

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa komitmen organisasi, terutama komitmen

afektif, memainkan peran krusial dalam mendorong perilaku altruistik karyawan. Karyawan yang memiliki keterikatan emosional yang kuat dengan organisasi lebih cenderung terlibat dalam perilaku prososial, yang berkontribusi pada efektivitas dan kesuksesan organisasi secara keseluruhan. Faktor-faktor seperti persepsi keadilan organisasi dan dukungan sosial juga terbukti memperkuat hubungan ini, dengan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi.

Gaya kepemimpinan transformasional muncul sebagai elemen penting yang dapat memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan perilaku altruistik, dengan kepemimpinan yang inspiratif dan mendukung mampu memperkuat komitmen afektif dan mendorong perilaku prososial di kalangan karyawan. Namun, tantangan muncul dalam konteks remote working, di mana keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi dapat berkurang, sehingga mengurangi kecenderungan mereka untuk berperilaku altruistik. Secara keseluruhan, temuan ini menekankan pentingnya strategi manajemen yang mendukung komitmen dan perilaku altruistik di kalangan karyawan, terutama

dalam menghadapi perubahan dinamika kerja.

## **Rekomendasi**

Memperkuat Komitmen Afektif: Organisasi harus fokus pada strategi yang memperkuat komitmen afektif karyawan, seperti melalui pengakuan dan penghargaan atas kontribusi mereka, penciptaan lingkungan kerja yang positif, dan komunikasi yang efektif. Meningkatkan keterikatan emosional karyawan dengan organisasi dapat mendorong perilaku altruistik yang lebih tinggi.

### 1. Meningkatkan Persepsi Keadilan Organisasi:

Organisasi harus memastikan bahwa keadilan dalam distribusi sumber daya, prosedur, dan interaksi interpersonal diterapkan secara konsisten. Persepsi keadilan yang tinggi akan memperkuat komitmen karyawan dan meningkatkan kecenderungan mereka untuk terlibat dalam perilaku prososial.

### 2. Mengembangkan Gaya Kepemimpinan Transformasional:

Pemimpin organisasi perlu dilatih untuk mengadopsi gaya kepemimpinan transformasional

yang dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan. Kepemimpinan yang kuat dan visioner dapat memperkuat komitmen afektif karyawan dan mendorong mereka untuk berperilaku altruistik.

### 3. Mengatasi Tantangan Remote Working:

Organisasi perlu mengembangkan strategi untuk menjaga komitmen dan keterlibatan karyawan dalam konteks remote working. Ini dapat mencakup komunikasi yang lebih sering, penggunaan teknologi untuk memfasilitasi interaksi, dan upaya untuk memperkuat budaya organisasi secara virtual.

### 4. Mendorong Dukungan Sosial di Tempat Kerja:

Organisasi harus mendorong terciptanya lingkungan kerja yang kolaboratif, di mana dukungan sosial antara rekan kerja dan dari manajemen diperkuat. Dukungan sosial ini akan meningkatkan keterikatan karyawan dengan organisasi dan mendorong perilaku altruistik yang lebih tinggi.

## **Referensi**

- Elliyana, E., & Sulistiyono, D. (2021). *Buku Ajar Kewirausahaan*. Ahlimedia Book.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine\**, 63(7), e426-e432. <https://doi.org/10.1097/JOM.00000000000002236>
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 63(7), e426-e432.
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and organizational justice enhance employee affective commitment in Lesotho's local government councils: A moderated mediation model. *Journal of Human Resource Management\**, 57(1), 29-41. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1508815>
- Khaola, P., & Coldwell, D. (2019). Explaining how leadership and justice influence OCB: The mediating roles of affective commitment and job satisfaction. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 1121-1140.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review\**, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2020). Affective organizational commitment and citizenship behavior: Linear and nonlinear moderating effects of organizational tenure. *Journal of Vocational Behavior\**, 120, 103429. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103429>
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2020). Organizational commitment and voluntary turnover: A meta-analysis of longitudinal studies. *Journal of Vocational Behavior*, 115, 103340.

- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48(4), 775-802.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2009). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2009). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rabia, A. B., & Elliyana, E. (2019). Human capital and economic growth in Indonesia. *Economic Studies*, 4(01), 169-176.
- Walumbwa, F. O., Hartnell, C. A., & Misati, E. (2021). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: The role of commitment, job satisfaction, and justice perceptions. *Journal of Applied Psychology*, 106(6), 859-873.