

KONTRIBUSI ORGANIZATIONAL COMMITMENT DAN PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN GENERASI MILENIAL

Yolanda Caroline & Benedicta Prihatin Dwi Riyanti

Fakultas Psikologi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, Jakarta, Indonesia
Corresponding Author: yalyollogy@yahoo.com

ABSTRACT

Technological advancements in Society 5.0 have integrated humans with technology, encouraging millennials to prioritize their careers, maintain work-life balance, and pursue growth. A study involving 198 millennial employees (aged 24–43, each with at least two years of full-time work experience) investigated the impact of organizational commitment and perceived organizational support on organizational citizenship behavior (OCB). The results showed that while affective commitment and perceived organizational support significantly influenced OCB, continuance and normative commitments did not. These findings suggest practical implications for organizations seeking to enhance OCB among millennial employees. Specifically, developing targeted programs to strengthen affective commitment and enhance perceived organizational support – by making it more tangible and impactful for employees – can serve an effective strategy for fostering positive organizational behavior.

Keywords: *affective commitment, millennial generation, organizational citizenship behavior, perceived organizational support, Society 5.0.*

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia kerja saat ini telah dipengaruhi oleh banyaknya perubahan, terutama perkembangan yang pesat dalam bidang teknologi. Pesatnya perkembangan teknologi menjadi salah satu penggerak utama dalam Revolusi Industri 4.0, yang ditandai dengan munculnya konsep *Internet of Things* (IoT), layanan berbasis data, serta penguatan peran manusia sebagai pusat inovasi (Pradipto & Nabila, 2020). Setelah era Revolusi Industri 4.0, muncul konsep *Society 5.0* sebagai kelanjutan dari transformasi tersebut. Dalam era *Society 5.0*, teknologi bukan hanya menjadi alat bantu, tetapi telah menjadi bagian dari kehidupan manusia. Internet tidak lagi sekedar sarana untuk berbagi informasi, melainkan menjadi

fondasi dalam menjalani aktivitas sehari-hari (Suherman et al., 2020).

Perkembangan pesat yang terjadi di era modern saat ini, khususnya dalam konteks *Society 5.0*, menuntut manusia untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perubahan yang terjadi di masyarakat. Salah satu generasi yang berada di garda depan dalam membangun kolaborasi antara manusia dan teknologi adalah generasi milenial. Hal ini tidak terlepas dari latar belakang mereka yang lahir pada masa transisi penggunaan teknologi, seperti komputer, dari perangkat yang sulit diakses dan digunakan menjadi alat yang lebih sederhana, mudah dimiliki, serta aksesibel bagi masyarakat umum (Hardika, dkk., 2018).

Menurut *Generation Theory* yang dikemukakan oleh Karl Mannheim pada

tahun 1923, generasi milenial umumnya didefinisikan sebagai mereka yang lahir antara tahun 1980–2000 (Arif, 2021). Di Indonesia, generasi milenial atau generasi Y memiliki jumlah populasi terbesar di kalangan usia produktif, yaitu sebanyak 69.38 juta orang atau 25.87%. Sementara generasi X berjumlah 58.65 juta orang atau 1.87% (BPS, 2021). Dengan dominasinya dalam angka penduduk, generasi milenial menjadi sorotan utama di dunia kerja dikarenakan mereka memiliki peran penting dalam menciptakan integrasi harmonis antara teknologi dan kehidupan manusia.

Kedatangan era *Society 5.0* telah membawa perubahan signifikan dalam cara kerja, khususnya bagi generasi milenial. Banyak karyawan milenial saat ini bekerja secara *hybrid*, yaitu melakukan pekerjaan dari mana saja, baik dari kantor, rumah, maupun tempat lain dengan didukung oleh kemajuan teknologi yang mempermudah penyelesaian tugas tanpa batasan ruang dan waktu. Fleksibilitas ini memberikan keuntungan berupa efisiensi dan kenyamanan, tetapi juga berpotensi mengaburkan batasan antara waktu kerja dan kehidupan pribadi. Survei dari Deloitte (2023) menjelaskan bahwa tujuh dari 10 karyawan generasi milenial merespons email/pesan terkait pekerjaan di luar jam kerja normal setidaknya satu hari dalam seminggu.

Fenomena tersebut memiliki keterkaitan dengan konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dikemukakan oleh Organ dkk. (2006), yaitu perilaku sukarela yang dilakukan karyawan melebihi tugas formal mereka, seperti membantu rekan kerja atau menyelesaikan pekerjaan tambahan tanpa imbalan langsung. Meskipun OCB sering kali dilihat sebagai bentuk komitmen dan

loyalitas terhadap organisasi, intensitas tinggi yang berkelanjutan dapat menyebabkan kelelahan emosional dan stres, terutama jika tidak seimbang dengan waktu istirahat. Survei lain yang dilakukan oleh Deloitte (2023) juga menunjukkan bahwa sekitar tiga perempat dari karyawan generasi milenial menyatakan bahwa beban kerja yang berat dan buruknya keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi berkontribusi pada tingkat stres mereka.

Gong dkk. (2018) menyoroti bahwa generasi milenial memiliki tingkat OCB yang relatif rendah. Hal ini disebabkan oleh perasaan kecewa yang dirasakan oleh generasi milenial dalam pekerjaannya, yang memicu sejumlah kondisi psikologis negatif. Kondisi tersebut meliputi menurunnya kepuasan kerja dan rendahnya komitmen organisasi, yang pada akhirnya berkontribusi pada minimnya perilaku OCB yang ditampilkan. Rendahnya OCB pada generasi milenial dikarenakan perilaku tersebut membuat mereka merasakan stres yang tidak semestinya terjadi pada kehidupan mereka. Hardika dkk. (2018) juga menyatakan bahwa perasaan stres yang dirasakan oleh generasi milenial ketika menerapkan OCB disebabkan oleh prinsip mereka yang mengutamakan 'bekerja untuk hidup'. Prinsip ini membuat karyawan milenial cenderung membatasi waktu yang mereka dedikasikan untuk pekerjaan, sehingga mereka enggan menyelesaikan tugas-tugas ekstra-peran yang melampaui jam kerja resmi. Kemungkinan alasan lain mengapa generasi milenial cenderung kurang menunjukkan perilaku OCB adalah karena perilaku ini dianggap berada di luar kewajiban seorang karyawan, sehingga secara logis tidak perlu dimasukkan dalam penilaian performa kerja meskipun

dampaknya bisa meningkatkan efektivitas organisasi (Grasiaswaty, 2021).

Organ (1988) menjelaskan bahwa terdapat lima aspek dalam OCB yaitu, *altruism* yang menjelaskan perasaan kesediaan karyawan untuk membantu orang lain dalam mengerjakan tugas-tugasnya (seperti secara sukarela membantu karyawan baru atau yang kurang terampil), *courtesy* menjelaskan terkait upaya mencegah masalah dalam hubungan kerja (misalnya melalui mentoring atau dukungan pengembangan karir bagi rekan kerja), *sportsmanship* menjelaskan sikap positif yang dimiliki oleh karyawan dan ketersediaan untuk mentolerir kondisi yang kurang ideal, *civic virtue* menjelaskan tanggung jawab karyawan untuk berpartisipasi dan peduli terhadap kesejahteraan perusahaan (misalnya berkenan untuk menghadiri rapat yang tidak memiliki keterkaitan dengan bidang pekerjaan, memberikan saran kreatif untuk perbaikan), *conscientiousness* menjelaskan karyawan yang bertanggung jawab untuk berpartisipasi dan peduli terhadap kesejahteraan perusahaan (misalnya menghadiri rapat yang tidak diperlukan, memberikan saran kreatif untuk perbaikan, memberikan saran kreatif untuk perbaikan). OCB memiliki banyak manfaat, seperti meningkatkan hubungan antar karyawan, meningkatkan kinerja organisasi, meningkatkan kepuasan kerja, dan meningkatkan kinerja (Veličkovska, 2017).

Ketika generasi milenial diberikan kesempatan untuk berpartisipasi aktif dalam lingkungan organisasi, mereka cenderung merasa terlibat secara emosional. Dengan meningkatnya rasa keterlibatan ini, mereka lebih mungkin untuk tetap loyal dan mengurungkan niat untuk keluar dari organisasi. Menurut Walden dkk. (2017, dalam Forsslund &

Halin, 2018) komitmen terhadap organisasi akan memunculkan keinginan seseorang untuk berpartisipasi dengan baik dalam organisasi serta bangga menjadi bagian dalam organisasi tersebut. Jika lingkungannya mendukung, kemungkinan besar generasi milenial akan merasakan komitmen yang lebih dalam dan karenanya dapat memaksimalkan kinerja mereka.

Salah satu tantangan yang dihadapi dunia kerja terkait generasi milenial adalah rendahnya tingkat komitmen mereka terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Hal ini tercermin dari data Gallup yang melaporkan bahwa sebanyak 21% karyawan milenial telah berganti pekerjaan dalam kurun waktu satu tahun terakhir. Angka ini tiga kali lebih tinggi dibandingkan dengan kelompok non-milenial (Pradipto & Nabila, 2021). Mereka sering berpindah-pindah pekerjaan untuk mencari tawaran yang lebih baik, sehingga hal ini dianggap sebagai indikasi rendahnya komitmen terhadap organisasi (Glazer, Mahoney, & Randall, 2019). Selain itu, hasil survei dari IDN *Research Institute* menjelaskan bahwa 35,1% responden generasi milenial beranggapan bahwa bekerja 2-3 tahun sebagai waktu yang ideal untuk bekerja di satu perusahaan (IDN *Research Institute*, 2019, dalam Jang & Juliana, 2020).

Rendahnya komitmen organisasi berpotensi memengaruhi partisipasi generasi milenial dalam menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja atau berkontribusi dalam aktivitas organisasi di luar tanggung jawab resmi. Tanpa rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi, generasi milenial cenderung kurang termotivasi untuk melakukan perilaku ekstra-peran tersebut. Sena (2011) menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan salah satu faktor

yang berkontribusi dalam mendorong munculnya OCB.

Allen dan Meyer (1991) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi, yang memengaruhi keinginan untuk tetap menjadi bagian dari organisasi tersebut. Komitmen organisasi dapat bersifat afektif atau *affective commitment* (keterlibatan emosional individu yang merasa terikat dengan organisasi), normatif atau *normative commitment* (komitmen yang muncul dari internalisasi norma-norma sosial atau organisasi, sehingga individu merasa berkewajiban untuk tetap menjadi bagian dari organisasi), berkelanjutan atau *continuance commitment* (perasaan terkait dengan kerugian yang mungkin dialami jika meninggalkan organisasi) (Allen & Meyer, 1990). Karyawan yang memiliki komitmen organisasi tinggi akan menunjukkan rasa tanggung jawab yang kuat dan keterikatan dengan organisasinya untuk bersama-sama mencapai tujuan (Khoiriyah & Izzati, 2021).

Ketika karyawan merasa memiliki ikatan komitmen terhadap organisasi, hal ini dapat memunculkan rasa keterikatan emosional dan hutang budi sebagai bentuk apresiasi atas dukungan yang diberikan. Kondisi ini berpotensi meningkatkan kinerja individu sekaligus mendorong munculnya perilaku OCB (Azhar et al., 2019). Dukungan organisasi kepada karyawan tidak terbatas pada pemberian bantuan semata, melainkan juga berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja dan penguatan komitmen organisasi. Hal tersebut juga dapat mengurangi pengunduran diri (Aselage dan Eisenberger, 2002, dalam Azhar et al., 2019). Persepsi dukungan organisasi memiliki peran penting anggota organisasi, hal ini

menandakan bahwa selama berada dalam organisasi karyawan dihargai dan diperlakukan secara positif (Aswin & Rahyuda, 2017).

Perceived organizational support (POS) merupakan keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai kontribusi mereka dan memperhatikan kesejahteraan mereka, sehingga memunculkan norma timbal balik yang termanifestasi dalam peningkatan komitmen, loyalitas, dan kinerja (Rhoades & Eisenberger, 2002). Rhoades dan Eisenberger (2002) menjelaskan terdapat dua aspek utama pada POS: pertama, *valuation of employees contribution*, yaitu bagaimana organisasi menunjukkan penghargaan atas kontribusi dan usaha karyawan melalui tindakan nyata seperti pemberian promosi, kenaikan gaji, perhatian, dan penyediaan akses informasi yang dibutuhkan untuk menunjang kinerja. Kedua, *care about employees well-being*, yaitu bagaimana organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan melalui tindakan seperti mendengarkan pendapat dan keluhan, serta memperhatikan kondisi pekerjaan karyawan.

Dalam hal ini organisasi dapat mendukung karyawan generasi milenial melalui tiga faktor utama, yaitu lingkungan kerja yang ramah, kompensasi yang memadai, serta penyediaan alat dan fasilitas yang diperlukan untuk menjalankan tugas secara efektif (Devina & Dwikardana, 2017). Salah satu aspek penting dalam menciptakan lingkungan yang ramah bagi generasi milenial adalah suasana kerja yang santai dan inklusif, tanpa stereotip terhadap karakteristik generasi mereka. Selain itu, organisasi juga perlu menunjukkan keinginan untuk beradaptasi dan berkembang, sesuai dengan nilai-nilai dinamis yang dijunjung oleh generasi

milenial (Schaefer, 2017, dalam Devina & Dwikardana, 2019).

Tingkat perhatian organisasi terhadap kontribusi karyawan akan memengaruhi keyakinan karyawan bahwa mereka mendapatkan dukungan dari organisasi (POS), yang pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Eisenberger dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Komitmen organisasi dan OCB merupakan dua konsep yang saling berkaitan. Komitmen organisasi, yang mencerminkan identifikasi dan keterlibatan karyawan terhadap organisasi, memprediksi munculnya OCB. Karyawan dengan tingkat komitmen organisasi yang tinggi berpotensi lebih besar untuk menunjukkan OCB, yang didefinisikan sebagai perilaku sukarela dan diskresioner yang melampaui persyaratan peran formal dan berkontribusi pada efektivitas organisasi. Perilaku ini termanifestasi dalam berbagai bentuk pada tingkatan individu, kelompok, dan organisasi (Wardani, et al., 2019).

Penelitian terkait dengan *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior*, salah satunya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Li, Liang dan Crant (2010, dalam Aswin & Rahyuda, 2017), menyatakan adanya interaksi antara dukungan organisasi (POS) terhadap OCB. Hasil penelitian tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Rivanda (2013, dalam Aswin & Rahyuda, 2017), menunjukkan bahwa POS berkontribusi secara positif terhadap OCB.

Generasi milenial dikenal memiliki prinsip bahwa mereka lebih memilih karir yang bermakna dibandingkan sekadar pendapatan yang tinggi. Menurut Gallup (2016), mereka mencari tujuan hidup melalui pekerjaan, sehingga melihat hubungan antara pekerjaan dan kehidupan

sebagai sesuatu yang saling terkait dan tidak dapat dipisahkan. Oleh karena itu, karyawan generasi milenial lebih bertahan di perusahaan yang menekankan pengembangan diri dan pertumbuhan karir, bukan hanya pada kepuasan jangka pendek.

Selain itu, menurut Gallup (2016), generasi milenial menyadari bahwa banyak pilihan pekerjaan yang tersedia, sehingga mereka tidak ragu untuk meninggalkan pekerjaan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai dan aspirasi pribadi mereka. Data menunjukkan bahwa sebanyak 55% karyawan milenial merasa tidak terlibat secara emosional dalam organisasi tempat mereka bekerja, yang berdampak pada rendahnya semangat kerja dan sikap acuh tak acuh terhadap tugas-tugas yang diberikan. Mereka cenderung hanya datang untuk memenuhi jam kerja tanpa adanya komitmen yang mendalam. Fenomena ini didukung oleh temuan Gallup (2016) yang menyebutkan tingginya keinginan generasi milenial untuk berpindah pekerjaan, di mana sekitar 55% di antaranya merasa tidak terikat dengan peran maupun perusahaan saat ini.

Kondisi tersebut memiliki implikasi langsung terhadap munculnya OCB. Rendahnya keterlibatan dan komitmen generasi milenial menunjukkan bahwa faktor seperti POS menjadi penting untuk dikaji lebih lanjut. *Perceived organizational support* (POS), berpotensi menjadi variabel kunci dalam membangun rasa kepemilikan dan partisipasi aktif, yang pada akhirnya dapat mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* (OCB) di kalangan karyawan milenial.

Berdasarkan fenomena tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menguji kontribusi komponen *organizational commitment*, yaitu *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative*

commitment, serta *perceived organizational support* (POS), terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan generasi milenial. Pemilihan karyawan milenial didasarkan pada dominasi generasi ini dalam dunia kerja modern, yang dikenal sebagai generasi yang dinamis, inovatif, dan memiliki nilai-nilai unik yang memengaruhi perilaku mereka di tempat kerja. Karyawan milenial cenderung menunjukkan tingkat OCB yang signifikan karena mereka lebih mementingkan hubungan interpersonal, kepuasan pekerjaan, dan dukungan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman tentang bagaimana komponen-komponen *organizational commitment* berkontribusi terhadap OCB menjadi penting untuk mendukung kolaborasi dan produktivitas dalam lingkungan kerja yang semakin heterogen.

METODE

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain penelitian terapan (*applied research*), yaitu jenis penelitian yang bertujuan untuk memecahkan masalah praktis atau spesifik di dunia nyata melalui penerapan metode ilmiah secara langsung. Fokus utama penelitian ini adalah menerjemahkan temuan ilmiah menjadi solusi konkret yang dapat diterapkan dalam konteks praktis (Kumar, 2014). Metode penelitian ini adalah pendekatan analisis kuantitatif yang bertujuan menggambarkan tren dan menjelaskan hubungan atau pengaruh di antara variabel-variabel yang ditemukan dalam literatur (Creswell, 2014).

Partisipan Penelitian

Populasi dalam penelitian ini terdiri atas karyawan berusia 24–43 tahun yang memiliki pengalaman kerja minimal dua

tahun dan bekerja secara *full time*. Sampel penelitian dipilih menggunakan metode *non-probability sampling* dengan teknik *convenience sampling*.

Organizational Citizenship Behavior Scale (OCBS)

Pengukuran variabel OCB dilakukan dengan menggunakan instrumen *Organizational Citizenship Behavior Scale* (OCBS) yang dikembangkan oleh Organ et al. (2006) dan diadaptasi oleh Aisyah (2009) yang memiliki lima dimensi yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *civic virtue*, *sportsmanship*, *courtesy*. Alat ukur ini memiliki 22 item dalam bentuk pernyataan dengan skala Likert yang memiliki lima pilihan jawaban: sangat tidak pernah (1), jarang (2), kadang-kadang (3), sering (4), selalu (5). Sebanyak 22 item diuji dengan teknik CITC dan diperoleh rentang skor sebesar .327 – .618, terdapat dua item yang tidak valid sehingga tersisa 20 item. Pengujian reliabilitas memperoleh nilai *Cronbach's alpha* sebesar .852, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur OCBS secara konsisten mengukur konstruk OCB.

Organizational Commitment Survey (OCS)

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur *Affective Commitment*, *Normative Commitment*, dan *Continuance Commitment* diadaptasi oleh Priandana (2016) dari instrumen yang dikembangkan oleh Meyer dan Allen (1991). Alat ukur ini memiliki 24 item dalam bentuk pernyataan dengan skala Likert yang memiliki lima pilihan jawaban: sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), sangat setuju (5). Sebanyak 24 item diuji dengan teknik CITC dan diperoleh rentang skor sebesar .368 – .730, terdapat enam item yang tidak valid sehingga tersisa 18 item.

Pengujian reliabilitas memperoleh nilai *Cronbach's alpha* sebesar .848, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur OCS secara konsisten mengukur komponen *Affective Commitment, Normative Commitment, Continuance Commitment*.

Survey of Perceived Organizational Support (SPOS)

POS diukur menggunakan *Survey of Perceived Organizational Support* (SPOS) yang dikembangkan oleh Rhoades dan Eisenberger (2002) dan diadaptasi oleh Jovitta (2019). Alat ukur ini memiliki dua dimensi yaitu *value employees contribution* dan *care about employees wellbeing*. Jumlah item sebanyak 33 butir dalam bentuk pernyataan dengan skala Likert yang memiliki lima pilihan jawaban: sangat tidak setuju (1), tidak setuju (2), netral (3), setuju (4), sangat setuju (5). Sebanyak 33 item diuji dengan teknik CITC dan diperoleh rentang skor sebesar .348 – .772, terdapat empat item yang tidak valid sehingga tersisa 29 item. Pengujian reliabilitas memperoleh nilai *Cronbach's alpha* sebesar .931, sehingga dapat disimpulkan bahwa alat ukur SPOS secara konsisten mengukur konstruk POS.

Teknik Analisa Data

Pengujian hipotesis dilakukan dengan metode analisis statistik regresi. Agar dapat melakukan pengujian regresi, terdapat lima persyaratan sebelum uji regresi yaitu normalitas, linearitas, non-autokorelasi, non-multikolinearitas dan non-heteroskedastisitas (Munawaroh, Yuniarti, & Hayati, 2015). Data diolah menggunakan aplikasi statistik SPSS versi 25.

HASIL

Partisipan

Data yang diperoleh dari kuesioner menunjukkan bahwa 124 partisipan (62.6%) berjenis kelamin perempuan, yang menjadi mayoritas dalam penelitian ini. Sedangkan partisipan laki-laki dalam penelitian ini sebanyak 74 orang atau 37.4% dari keseluruhan partisipan.

Berdasarkan rentang usia, partisipan didominasi oleh partisipan dengan rentang usia 24-29 tahun sebanyak 124 orang (62.6%). Selanjutnya, berdasarkan jenjang pendidikan didominasi oleh partisipan dengan jenjang pendidikan S1 sebanyak 151 orang (76.3%). Berdasarkan level jabatan, didominasi oleh partisipan dengan level jabatan staf sebanyak 125 orang (63.1%). Selanjutnya, berdasarkan jenis industri tempat partisipan bekerja, sebanyak 29 orang (14.6%) berasal dari industri yang beragam, kemudian disusul oleh partisipan yang bekerja di bidang industri transportasi dan logistik sebanyak 21 orang (10.6%) dan yang bekerja di bidang industri manufaktur sebanyak 21 orang (10.6%). Berdasarkan lama bekerja, partisipan didominasi oleh partisipan dengan lama bekerja 2-4 tahun sebanyak 77 orang (38.9%) dan disusul oleh partisipan dengan lama bekerja 5-7 tahun sebanyak 73 orang (36.9%).

Analisis Deskriptif

Tabel 1
Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean	Std	Min	Max
OCB	79.39	8.881	59	100
AC	25.43	4.830	7	35
CC	13.05	3.041	4	20
NC	22.48	5.091	7	35
POS	103.59	17.678	42	144

Berdasarkan olah data secara deskriptif, pada variabel OCB diperoleh nilai *mean* 79.39, nilai standar deviasi sebesar 8.881, nilai minimal 59, dan nilai maksimal sebesar 100. Variabel AC menunjukkan *mean* sebesar 25.43, standar deviasi sebesar 4.830, serta nilai minimum dan nilai maksimum masing-masing 7 dan 35. CC menunjukkan nilai *mean* sebesar 13.05, standar deviasi sebesar 3.041, serta nilai minimum dan nilai maksimum masing-masing 4 dan 20, dan NC menunjukkan *mean* sebesar 22.48, standar deviasi sebesar 5.091 dengan nilai minimum dan nilai maksimum masing-masing 7 dan 35. Sedangkan variabel POS menunjukkan *mean* sebesar 103.59, standar deviasi sebesar 17.678, serta nilai minimum dan maksimum masing-masing 42 dan 144.

Selain itu, peneliti melakukan kategorisasi jawaban berdasarkan kategorisasi dengan menggunakan mean teoritik. Pembagian kategori dilakukan dengan tujuan mengetahui tingkat skor dari tiap variabel. Berdasarkan kategori skor yang telah ditentukan, kategori skor pada variabel OCB, AC, CC, NC, dan POS sebagai berikut:

Tabel 2
Sebaran Skor Variabel

Variabel	Level	Jumlah	%
OCB	Tinggi	37	18.7%
	Sedang	139	70.2%
	Rendah	22	11.1%
AC	Tinggi	31	15.7%
	Sedang	140	70.7%
	Rendah	27	13.6%
CC	Tinggi	20	10.1%
	Sedang	153	77.3%
	Rendah	25	12.6%
NC	Tinggi	18	9.1%
	Sedang	159	80.3%
	Rendah	21	10.6%
POS	Tinggi	8	4.0%
	Sedang	180	90.9%
	Rendah	10	5.1%

Berdasarkan tabel tersebut, partisipan lebih banyak memperoleh skor pada level sedang terhadap masing-masing variabel.

Uji Hipotesis

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis regresi. Agar dapat memenuhi model regresi yang baik perlu dilakukan pengujian asumsi dengan tujuan memberi kepastian bahwa model regresi yang digunakan memiliki ketepatan dalam estimasi, tidak bias, dan konsisten (Field, 2009). Uji asumsi normalitas dilakukan dengan uji statistik Kolmogorov-Smirnov (K-S), hasil olah data menunjukkan bahwa data penelitian ini berdistribusi normal ($.200 > .05$), karena syarat uji normalitas bahwa nilai signifikan $> .05$. Data sudah memenuhi uji heteroskedastisitas dengan signifikansi $> .05$, signifikansi yang diperoleh sebesar 1.000 sehingga tidak terjadi gejala heteroskedastisitas. Variabel prediktor tidak memiliki multikolinearitas sempurna karena menunjukkan nilai *Variance Inflation Factor* (VIF) sebesar .366 pada *affective commitment*, .481 pada *continuance commitment*, dan .339 pada *normative commitment*.

Analisis Regresi Berganda

Tabel 3
Hasil Analisis Regresi Berganda

Model	R	R ²	Adjusted R ²	RMSE
H ₁	.502 ^a	.252	.236	7.762

Analisa uji regresi linier berganda dilakukan pada variabel-variabel tersebut dan diperoleh hasil bahwa variabel AC berkontribusi signifikan secara parsial terhadap OCB ($\beta = .362, p < .05$). Kemudian

secara signifikan variabel POS berkontribusi terhadap variabel OCB ($\beta = .303, p < .05$). Variabel CC tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap OCB ($\beta = -.151, p > .05$), begitu juga dengan variabel NC tidak memiliki kontribusi yang signifikan terhadap OCB ($\beta = -.039, p > .05$).

Tabel 4
 Nilai Koefisien Regresi Berganda

Model	Koefisien Beta	Sig.
POS	.303*	.001
AC	.362*	.001
CC	-.151	.094
NC	-.039	.714

catatan: * $p < .05$. POS=*perceived organizational support*, AC=*Affective Commitment*, CC=*Continuance Commitment*, NC=*normative commitment*

Selain itu, nilai *adjusted R²* menunjukkan seberapa besar proporsi variabilitas yang dapat diprediksi oleh variabel-variabel prediktor (Field, 2009). Tabel 3 menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,236, artinya ketiga komponen dari *organizational commitment* dan *perceived organizational support* secara bersama-sama menjelaskan 25,2% varians *organizational citizenship behavior*, sedangkan varians sebesar 74,8% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk menguji *kontribusi affective, continuance, normative commitment*, dan POS terhadap OCB pada karyawan milenial. Sebanyak 198 responden berhasil dikumpulkan melalui kuesioner daring yang disebarluaskan melalui Google Forms.

Analisis regresi berganda digunakan untuk menguji kontribusi

affective, continuance, normative commitment, dan POS terhadap OCB pada karyawan milenial. Model regresi yang digunakan oleh peneliti merupakan model regresi berganda yang baik dikarenakan tidak terdapat heteroskedastisitas, tidak terjadi multikolinearitas, dan berdistribusi residual normal.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *affective, continuance, normative commitment*, dan POS secara signifikan berkontribusi terhadap OCB dengan perhitungan $F(4, 193) = 16.126, P < .05, R^2 = .252$. Meski demikian, secara parsial terdapat kontribusi secara signifikan dari *affective commitment* terhadap OCB ($\beta = .362, p < .05$). Kemudian, diperoleh hasil juga bahwa terdapat kontribusi yang signifikan dari POS terhadap OCB ($\beta = .303, p < .05$). Sedangkan *continuance commitment* tidak berkontribusi secara signifikan terhadap OCB ($\beta = -.151, p > .05$), begitu juga dengan *normative commitment* tidak berkontribusi secara signifikan terhadap OCB ($\beta = -.039, p > .05$).

DISKUSI

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap 198 karyawan generasi milenial, diperoleh bahwa ketiga komponen *organizational commitment* yaitu *affective commitment, normative commitment*, dan *continuance commitment* bersama dengan *Perceived Organizational Support (POS)*, secara bersama-sama memberikan kontribusi yang signifikan terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Artinya, tingkat keterlibatan karyawan terhadap organisasi (*affective commitment*), rasa kewajiban untuk tetap bertahan (*normative commitment*), pertimbangan rasional untuk

bertahan dalam organisasi (*continuance commitment*), serta persepsi terhadap dukungan organisasi (POS), turut memengaruhi tinggi rendahnya perilaku OCB pada karyawan generasi milenial.

Temuan ini selaras dengan penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Kurniawan (2015) pada karyawan BUMN di Bandung, serta penelitian Halimsetiono dan Santosa (2021) yang membahas hubungan antara komitmen organisasi dan OCB pada karyawan Universitas Surabaya. Kedua penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki kontribusi positif dalam mendorong munculnya perilaku sukarela karyawan yang mendukung efektivitas organisasi, meskipun dilakukan pada latar belakang responden yang berbeda.

Selain itu, Amran et al. (2022) menjelaskan bahwa perlakuan adil dan sesuai dari organisasi terhadap kontribusi serta kemampuan yang dimiliki karyawan dapat menjadi dasar bagi munculnya perasaan positif terhadap organisasi. Ketika karyawan merasa ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, hal ini semakin memperkuat keyakinan mereka terhadap organisasi. Keadaan seperti ini berpotensi meningkatkan motivasi kerja serta dorongan untuk melakukan perilaku di luar tugas formal, seperti OCB. Dengan demikian, penguatan aspek komitmen dan dukungan organisasi sangat penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang tidak hanya produktif, tetapi juga kolaboratif dan inovatif.

Bila dilihat pada masing-masing dimensi OCB, skor total maupun dimensi semua berada pada tingkat sedang. Temuan serupa juga dilaporkan dalam penelitian Kurniawan (2015) serta Halimsetiono &

Santosa (2021). Fenomena ini kemungkinan terjadi karena OCB merupakan perilaku sukarela yang dianggap perlu oleh karyawan untuk dilakukan, meskipun tidak selalu diwajibkan atau dipaksakan untuk memberikan kontribusi secara maksimal (Grasiaswaty, 2021).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *affective commitment* dan *perceived organizational support* (POS) berkontribusi positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), karena karyawan yang secara emosional terikat dengan organisasi dan merasa dihargai cenderung menunjukkan perilaku ekstra peran. *Affective commitment* memunculkan rasa memiliki dan keterikatan yang kuat (Meyer & Allen, 1991), sementara POS meningkatkan motivasi intrinsik untuk membantu organisasi (Eisenberger et al., 2001). Dalam hal ini POS dapat menjadi prediktor kuat munculnya ekstra peran (Chen, 2009).

Komitmen organisasi merupakan salah satu indikator penting bagi manajemen dalam mencapai tujuan organisasi. Individu yang memiliki komitmen organisasi tinggi cenderung memiliki rasa tanggung jawab dan keterikatan yang kuat terhadap organisasinya, sehingga mendorong mereka untuk berkontribusi secara aktif dalam pencapaian tujuan organisasi (Khoiriyah & Izzati, 2021). Ketika generasi milenial diberikan kesempatan untuk berpartisipasi secara aktif dalam menghadapi masalah organisasi, hal ini dapat meningkatkan *affective commitment* mereka. Hal tersebut selaras dengan hasil penelitian dari Khoiriyah dan Izzati (2021) yaitu karyawan dengan komitmen afeksi yang tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih baik karena mereka

bekerja dengan lebih tekun. Selain itu, mereka juga lebih mendukung kebijakan perusahaan dibandingkan dengan karyawan yang memiliki komitmen afektif yang rendah. Karyawan dengan *affective commitment* yang tinggi merasa senang bekerja di organisasi tersebut dan percaya bahwa mereka memiliki peran penting dalam organisasi. Selain itu, Luthans (2011) juga menjelaskan bahwa karyawan dengan tingkat *affective commitment* yang tinggi biasanya merasa puas dan senang terhadap pekerjaannya, sehingga lebih mampu mengerahkan kemampuan secara optimal tidak hanya dalam menjalankan tugas utamanya, tetapi juga dalam menunjukkan perilaku OCB. Keterlibatan emosional yang kuat terhadap organisasi mendorong karyawan untuk secara sukarela berkontribusi lebih dari yang diwajibkan, karena dilandasi oleh keyakinan dan kepercayaan terhadap organisasi.

Selain komitmen organisasi, penelitian ini menunjukkan bahwa POS memiliki kontribusi secara signifikan terhadap OCB. Tingkat perhatian organisasi terhadap kontribusi karyawan akan memengaruhi keyakinan karyawan bahwa mereka mendapatkan dukungan dari organisasi (POS), yang pada akhirnya dapat menumbuhkan rasa loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi (Eisenberger dalam Rhoades & Eisenberger, 2002). Persepsi dukungan organisasi penting bagi setiap pegawai, sebagai bukti bahwa hasil kerjanya selama berada dalam organisasi terus dihargai dan dapat memberikan sikap atau perilaku positif kepada pegawai, ketika pegawai bersikap positif maka ini juga dapat membantu tercapainya tujuan organisasi secara keseluruhan (Aswin & Rahyuda, 2017). Hal ini sejalan dengan penelitian Amran et al. (2022) yaitu semakin baik implementasi dukungan

organisasi yang dirasakan oleh karyawan, semakin tinggi pula kinerja yang ditunjukkan oleh mereka. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Ariarni dan Afrianty (2017), menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh aspek-aspek dukungan organisasi yang dirasakan oleh karyawan (POS). Temuan tersebut semakin memperkuat argumen bahwa keberadaan dukungan organisasi memiliki peran penting dalam meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan. Hal ini memberikan implikasi praktis bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan upaya-upaya penguatan POS sebagai strategi dalam meningkatkan kinerja individu maupun tim. Dengan demikian, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi atau acuan bagi organisasi dalam merancang kebijakan sumber daya manusia yang berorientasi pada peningkatan keterlibatan dan kinerja karyawan.

Di lain hal, secara *parsial continuance commitment* ($\beta = -.151, p > .05$) dan *normative commitment* ($\beta = -.039, p > .05$) tidak berkontribusi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil uji regresi ini sejalan dengan penelitian Khaleh dan Naji (2016) yang menjelaskan bahwa karyawan tidak akan merasa dirugikan oleh organisasi dan tidak merasa memiliki tanggung jawab untuk menetap ketika organisasi tidak memiliki tujuan yang jelas terhadap kontribusi lebih yang mereka berikan.

Penelitian ini dilakukan kepada karyawan generasi milenial dikarenakan menurut Gallup (2016) generasi milenial memiliki prinsip bahwa mereka cenderung memilih karir dibandingkan pendapatan, dalam hal ini mereka ingin mendapatkan tujuan hidup dari mereka bekerja. Mereka melihat pekerjaan dan kehidupan sebagai sesuatu yang saling terkait. Oleh karena itu,

karyawan generasi milenial mencari dan bertahan di perusahaan yang menekankan pada perkembangan mereka, bukan pada kepuasan. Selain itu, generasi milenial memiliki karakteristik yang ingin mengejar tujuannya di organisasi tempat mereka bekerja, menginginkan peluang untuk mengembangkan diri di dalam pekerjaan, tidak menginginkan atasan yang terlalu mengontrol, menginginkan *ongoing conversation*, cenderung untuk mengembangkan kelebihan dibandingkan memperbaiki kesalahan, dan bagi mereka bekerja merupakan bagian dari hidup mereka bukan hanya sekedar bekerja. Melihat karakteristik tersebut artinya generasi milenial sebenarnya menginginkan organisasi yang dapat memberikan kesempatan serta menyediakan sarana untuk berkembang terhadap peran karyawan dalam bidang pekerjaannya, dan peluang pembelajaran lainnya sehingga karyawan milenial dapat mampu untuk bersaing dan berinovasi, fleksibel dalam menghadapi perubahan, mandiri dan mampu berpikir kritis agar dapat meningkatkan komitmen organisasi yang cenderung dapat memunculkan OCB (Robinsons & Morrison, 1995).

SARAN

Penelitian ini menggunakan teknik *non-probability sampling* untuk menyasar karyawan generasi milenial tanpa mengacu pada latar belakang industri tertentu, sehingga partisipan dipilih secara umum. Namun, data demografis partisipan menjadi kurang proporsional berdasarkan latar belakang pendidikan, jenis perusahaan, dan lama bekerja. Penelitian mendatang disarankan menggunakan *probability sampling* serta menetapkan kriteria partisipan lebih spesifik, seperti karyawan

generasi milenial di daerah atau industri tertentu, agar hasilnya lebih terarah dan mendalam.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *affective, normative, continuance commitment* dan POS secara simultan memiliki kontribusi terhadap OCB. POS tercapai bila organisasi memahami karakter karyawan, memberi kepercayaan, kesempatan untuk berinteraksi, bantuan, serta pengarahan yang jelas. Komitmen organisasi yang tinggi pada karyawan meningkatkan OCB secara berkala, mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi. Untuk mendorong OCB, disarankan menggunakan *360° feedback* yang melibatkan evaluasi dari berbagai pihak untuk memperbaiki masalah dalam hubungan individu, kerja tim, komunikasi, dan kepemimpinan, serta meningkatkan keadilan yang berkontribusi positif pada kinerja organisasi. Selain itu organisasi disarankan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif secara emosional, di mana karyawan merasa dihargai, dipercaya, dan dilibatkan dalam pengambilan Keputusan. Hal lainnya adalah bahwa sistem penghargaan tidak hanya berbasis finansial, tetapi juga perlu mengakui kontribusi sukarela (OCB).

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, L. (2009). *Hubungan antara iklim organisasi dengan organizational citizenship behavior (OCB) guru dan tenaga kependidikan di SDIT Al-Qalam Depok*. (Skripsi tidak diterbitkan) Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah.
<https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/handle/123456789/2835>

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Amran, A., et al., (2022). The role of perceived organizational support and organizational citizenship behavior in building employee performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(3), 160–170. <https://doi.org/10.32535/jicp.v5i3.1817>
- Ariarni, N., & Afrianty, T. W. (2017). Pengaruh *perceived organizational support* terhadap kinerja karyawan dengan *employee engagement* sebagai variabel *intervening* (Studi pada karyawan PT. Pos Indonesia Kota Madiun). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 169–177. <https://www.neliti.com/id/publication/s/188279/pengaruh-perceived-organizational-support-terhadap-kinerja-karyawan-dengan-emplo#cite>
- Arif, M. (2021). *Generasi milenial dalam internalisasi karakter nusantara*. Kediri: IAIN Kediri Press.
- Azwin, A. E., & Rahyuda, A. G. (2017). Pengaruh *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan variabel kepuasan kerja sebagai mediasi. *E-Jurnal Manajemen Unud*, (6)5, 2729 – 2755. <https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/29846>
- Azhar, Sari, E. Y., & Anam, C. (2019). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel mediator. *AKUNTABEL*, 16(1), 36 - 46. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/AKUNTABEL>.
- Chen, Z. (2009). Perceived organizational support and extra-role performance: Which leads to which?. *The Journal of Social Psychology*. 149(1), 119-24. <https://doi.org/10.3200/SOCP.149.1.119-124>
- Creswell, J. W. (2014). *Educational research: Planning, conducting and evaluating quantitative and qualitative research*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Deloitte. (2023). *Gen Z and millennial survey waves of change: Acknowledging progress, confronting setbacks*. Toronto: Deloitte. <https://www.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2023-genz-millennial-survey.pdf>.
- Devina, D., & Dwikardana, S. (2019). Indonesian millennials' needs in the workplace: A case study in PT Akur Pratama. *Jurnal Ilmiah Administrasi Bisnis*, 15(2), 101-116. <https://doi.org/10.26593/jab.v15i2.3826>.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42–51. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42>
- Field, A. P. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). SAGE.
- Forsslund, E., & Halin, J. (2018). *Understanding millennials' workplace preferences*. (Bachelor Thesis). Luleå University of Technology. <https://ltu.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1220526&dsid=6986>.
- Gallup. (2016). *How millennials want to work and live: The six big changes leader have to make*. Washington: Gallup Inc.
- Glazer, S., Mahoney, A., C., & Randall, Y. (2019). Employee development's role in organizational commitment: A preliminary investigation comparing generation X and millennial employees. *Industrial and*

- Commercial Training*, 51(1). 1-12.
<https://doi.org/10.1108/ICT-07-2018-0061>
- Gong, B., Greenwood, R. A., Hoyte, D., Ramkissoon, A., & He, X. (2017). Millennials and organizational citizenship behavior: The role of job crafting and career anchor on service. *Management Research Review*, 41(7), 774-788.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/mrr-05-2016-0121/full/html>.
- Grasiaswaty, N. (2021). Reviu sistematik penelitian *organizational citizenship behavior* (OCB) di Indonesia. *Buletin Psikologi*, vol. 29, no. 1, 28-44.
<https://doi.org/10.22146/buletinpsikologi.48004>.
- Halimsetiono, E., & Santosa, W. N. (2021). Komitmen Organisasi Karyawan dan Pengaruhnya terhadap Organizational Citizenship Behavior. *KELUWIH: Jurnal Sosial dan Humaniora*, 2(2), 69-77.
- Hardika, Aisyah, E. N., & Gunawan, I. (2018). *Transformasi belajar generasi milenial*. Malang: Universitas Negeri Malang.
- Jang, J., & Juliana. (2020). Pengaruh persepsi dukungan organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen kerja dan organizational citizenship behavior generasi milenial di industri pendidikan. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 4(1), 141-160.
<https://doi.org/10.31955/mea.v4i1.216>
- Jovitta, N. (2019). *Pengaruh persepsi dukungan organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT Bank XYZ*. (Skripsi Sarjana). Universitas Negeri Jakarta.
http://repository.unj.ac.id/3109/1/Skripsi_1125153804_Nadiva%20Jovitta.pdf.
- Khaleh, L. A. B. C., & Naji, S. (2016). The relationship between organizational commitment components and organizational citizenship behavior in nursing staff. *International Journal of Medical Research & Health Sciences*, 5(5), 173-179.
<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2778422>
- Khoiriyah, N., & Izzati, U. A. (2021). Hubungan antara komitmen organisasi dengan organizational citizenship behavior pada karyawan. *Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 8(4), 28 - 41.
<https://doi.org/10.26740/cjpp.v8i4.41138>
- Kumar, R. (2014). *Research methodology: A step by step guide for beginners*. New Delhi: SAGE Publications.
- Kurniawan, A. (2015). Pengaruh komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship* (OCB) PT Bandung. *Jurnal Manajemen*, vol.15, no.1.
<https://doi.org/10.28932/jmm.v15i1.28>
- Liang., & Crant. (2010). The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective. *Journal of Applied Psychology* 2010, 95(2), 395-404.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
[http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.

- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. P. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, And Consequences*. London: Sage Publications.
- Pradipto, Y. D., & Nabila. (2021). The effect of work satisfaction on turnover intention in millennials generation in Indonesia unicorn company with work engagement as moderating variable. *International Conference on Biospheric Harmony Advanced Research*, 729. <https://doi.org/10.1088/17551315/729/1/012091>.
- Priandana, F. D. (2016). *Pengaruh budaya organisasi dan perceived organizational support terhadap komitmen organisasi*. (Skripsi Sarjana) Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah). <https://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/39276/2/FAJRI%20DEA%20PRIANDANA-FPSI.pdf>.
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robinson, S.L. & Morrison, E.W. (1995). Psychological contracts and OCB: The effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 16(3), 289-298. <https://doi.org/10.1002/job.4030160309>
- Sena, Tety Fadhila. (2011). Variabel antiseden *organizational citizenship behaviour* (OCB). *Jurnal Dinamika Manajemen*, 2(1), 70-77. <http://journal.unnes.ac.id/nju/index.php/jdm>
- Suherman, Musnaini, Wijoyo, H., & Indrawan, I. (2020). *Industry 4.0 vs society 5.0*. Purwokerto: CV. Pena Persada.
- Veličkovska, I. (2017). Organizational citizenship behavior-Definition, determinants and effects. *Engineering Management*, 3(1), 40-51. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2778385>
- Wardani, B. K., Qurniawati, R. S., & Putra, Y. S. (2019). Upaya peningkatan komitmen organisasional generasi Z melalui *psychological capital dan organizational citizenship behavior* (Studi Kasus Pada Karyawan Generasi Z di Kota Salatiga). *Proceeding Seminar Nasional dan Call for Papers 2019*, 8(1). <https://www.unisbank.ac.id/ojs/index.php/madic/article/view/7524>