



Determinants of Organizational Citizenship Behavior of West Sumatra Regional Police ASN through Organizational Commitment

Determinan Organizational Citizenship Behavior ASN Polda Sumbar melalui Organizational Commitment

Haniva Dela Gusta^{1*}, Muhammad Oceano Fauzan²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia

ARTICLE INFO	ABSTRACT
Article history: Received: 1 May 2026 Revised: 20 May 2026 Accepted: 25 May 2026 Keywords: Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior; Organizational Commitment; Perceived Organizational Support; Person-Job Fit.	This study examines the effects of Job Satisfaction, Perceived Organizational Support (POS), and Person Job Fit on Organizational Citizenship Behavior (OCB), with Organizational Commitment serving as a mediating variable among Civil Servants (ASN) of the West Sumatra Regional Police. Grounded in Social Exchange Theory and Organizational Support Theory, the research employed a quantitative approach using a survey of 182 ASN respondents selected through proportionate random sampling. Data were analyzed using Structural Equation Modeling (SEM-PLS). The findings indicate that Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, Person-Job Fit, and Organizational Commitment significantly influence Organizational Citizenship Behavior. Furthermore, Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, and Person-Job Fit significantly enhance Organizational Commitment. The mediation analysis confirms that Organizational Commitment partially mediates the relationships between the three antecedent variables and Organizational Citizenship Behavior. These results suggest that strengthening organizational support, improving employee job compatibility, and enhancing job satisfaction can foster stronger commitment and encourage employees to engage in discretionary behaviors that contribute to organizational effectiveness and public service performance.
This is an open access article under the CC BY-NC-SA license 	Corresponding Author: Haniva Dela Gusta Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang, Padang, Indonesia, Email: muhammadoceano@unp.ac.id

PENDAHULUAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan salah satu faktor penting yang mendukung efektivitas organisasi dalam menghadapi tuntutan lingkungan kerja yang semakin dinamis. OCB menggambarkan perilaku sukarela pegawai yang dilakukan di luar tugas formal dan tidak secara langsung memperoleh penghargaan dari sistem organisasi, namun mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi. Dalam sektor publik, khususnya institusi pemerintahan, keberadaan OCB menjadi semakin penting karena kualitas pelayanan publik tidak hanya ditentukan oleh pelaksanaan tugas formal, tetapi juga oleh kesediaan pegawai untuk berkontribusi lebih bagi organisasi dan masyarakat. Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai ujung tombak pelayanan publik dituntut memiliki perilaku proaktif, kooperatif, dan berorientasi pada kepentingan organisasi untuk mendukung terciptanya pelayanan yang berkualitas.

Di lingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Barat, ASN memiliki peran strategis dalam mendukung pelaksanaan fungsi administrasi, pengelolaan sumber daya, pelayanan internal, serta berbagai kegiatan pendukung operasional kepolisian. Namun demikian, hasil pengamatan awal menunjukkan bahwa perilaku OCB belum sepenuhnya berkembang secara optimal. Hasil pra-survei yang dilakukan terhadap ASN menunjukkan bahwa sebagian besar responden memberikan jawaban kurang setuju, tidak setuju, dan sangat tidak setuju terhadap indikator-indikator OCB, seperti kesediaan memberikan saran, membantu rekan kerja, mengikuti perkembangan organisasi, dan menjaga hubungan kerja yang harmonis. Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa perilaku extra-role ASN masih memerlukan perhatian dan penguatan agar dapat mendukung efektivitas organisasi secara optimal.

Fenomena rendahnya OCB dapat dijelaskan melalui Social Exchange Theory yang dikemukakan oleh Blau (1964). Teori ini menjelaskan bahwa hubungan antara individu dan organisasi dibangun atas dasar prinsip timbal balik. Ketika pegawai memperoleh perlakuan yang baik dari organisasi, mereka akan terdorong untuk membalasnya melalui sikap dan perilaku positif yang menguntungkan organisasi. Dalam konteks ini, perilaku OCB dipandang sebagai bentuk balas jasa psikologis yang diberikan pegawai kepada organisasi atas dukungan, penghargaan, dan kesempatan yang diterimanya selama bekerja. Oleh karena itu, faktor-faktor yang mampu meningkatkan kualitas hubungan antara pegawai dan organisasi menjadi penting untuk diteliti.

Salah satu faktor yang diduga memengaruhi OCB adalah Job Satisfaction. Kepuasan kerja mencerminkan evaluasi positif pegawai terhadap pekerjaan yang dijalankan, termasuk kondisi kerja, kesempatan berkembang, hubungan sosial, serta penghargaan yang diterima. Pegawai yang merasa puas cenderung memiliki motivasi lebih tinggi untuk membantu rekan kerja, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan menunjukkan perilaku sukarela yang mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan Nurjanah et al. (2020) menunjukkan bahwa Job Satisfaction berpengaruh positif terhadap OCB. Namun demikian, hasil penelitian Asih et al. (2023) menemukan bahwa pengaruh tersebut tidak signifikan sehingga menunjukkan adanya inkonsistensi hasil penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut.

Selain Job Satisfaction, Perceived Organizational Support (POS) juga dipandang sebagai faktor penting yang memengaruhi OCB. Organizational Support Theory menjelaskan bahwa pegawai akan mengembangkan persepsi positif ketika organisasi menghargai kontribusi dan memperhatikan kesejahteraan mereka. Perasaan dihargai tersebut mendorong pegawai untuk menunjukkan loyalitas, komitmen, serta perilaku yang menguntungkan organisasi. Penelitian Firmansyah et al. (2022) dan Alshaabani et al. (2021) menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap OCB. Ketika pegawai merasakan dukungan yang kuat dari organisasi, mereka cenderung lebih bersedia melakukan pekerjaan di luar tanggung jawab formal demi membantu organisasi mencapai tujuan yang diharapkan.

Faktor lain yang juga berpotensi memengaruhi OCB adalah Person–Job Fit. Konsep ini menjelaskan tingkat kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, dan karakteristik individu dengan tuntutan pekerjaan yang dijalankannya. Pegawai yang merasa pekerjaannya sesuai dengan kompetensi yang dimiliki umumnya akan lebih nyaman bekerja, memiliki motivasi yang lebih tinggi, dan menunjukkan keterlibatan yang lebih besar dalam organisasi. Penelitian Pambudi dan Kurniawan (2024) serta Palealu (2022) menemukan bahwa Person–Job Fit berpengaruh positif terhadap OCB. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kesesuaian individu dengan pekerjaan dapat mendorong munculnya perilaku extra-role yang mendukung efektivitas organisasi.

Hubungan antara Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, Person–Job Fit, dan OCB diperkirakan tidak terjadi secara langsung, tetapi juga melalui Organizational Commitment. Organizational Commitment menggambarkan tingkat keterikatan emosional, rasa memiliki, dan keinginan pegawai untuk tetap menjadi bagian dari organisasi. Berdasarkan Social Exchange Theory, pegawai yang merasa puas, memperoleh dukungan organisasi, dan memiliki kesesuaian pekerjaan yang baik akan mengembangkan komitmen yang lebih kuat terhadap organisasi. Komitmen tersebut selanjutnya mendorong pegawai untuk menunjukkan perilaku OCB sebagai bentuk kontribusi positif terhadap organisasi. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa Organizational Commitment memiliki peran penting dalam meningkatkan OCB dan berfungsi sebagai variabel mediasi dalam berbagai hubungan perilaku organisasi.

Meskipun penelitian mengenai OCB telah banyak dilakukan, masih terdapat beberapa kesenjangan penelitian yang perlu diperhatikan. Pertama, hasil penelitian mengenai pengaruh Job Satisfaction terhadap OCB masih menunjukkan inkonsistensi. Kedua, sebagian besar penelitian terdahulu dilakukan pada sektor swasta dan institusi pendidikan, sedangkan penelitian pada organisasi publik, khususnya institusi kepolisian, masih relatif terbatas. Ketiga, penelitian yang mengintegrasikan Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, dan Person–Job Fit secara simultan dengan Organizational Commitment sebagai variabel mediasi dalam konteks ASN kepolisian masih jarang ditemukan. Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya penelitian lebih lanjut untuk memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi OCB.

Penelitian ini menawarkan kebaruan dengan menguji pengaruh Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, dan Person–Job Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Organizational Commitment sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Barat. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya dilakukan pada sektor swasta, penelitian ini berfokus pada organisasi publik yang memiliki karakteristik birokrasi, sistem komando, serta tuntutan pelayanan publik yang berbeda. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu memperluas pengembangan Social Exchange Theory dan Organizational Support Theory dalam konteks organisasi sektor publik.

Berdasarkan landasan teori dan hasil penelitian terdahulu, dapat diasumsikan bahwa semakin tinggi Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, dan Person–Job Fit yang dirasakan pegawai, maka semakin tinggi pula Organizational Commitment dan Organizational Citizenship Behavior yang ditunjukkan. Selain itu, Organizational Commitment diduga mampu memediasi pengaruh ketiga variabel tersebut terhadap Organizational Citizenship Behavior. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, dan Person–Job Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Organizational Commitment sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara Kepolisian Daerah Sumatera Barat. Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah bahwa Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, Person–Job Fit, dan Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior, serta Organizational Commitment memediasi hubungan antara ketiga variabel antecedent dengan Organizational Citizenship Behavior.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei yang bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Job Satisfaction*, *Perceived Organizational Support*, dan *Person-Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan *Organizational Commitment* sebagai variabel mediasi pada Aparatur Sipil Negara (ASN) di lingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Barat. Populasi penelitian adalah seluruh ASN yang bekerja di lingkungan Polda Sumatera Barat. Teknik pengambilan sampel menggunakan *proportionate random sampling* sehingga setiap anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk menjadi responden sesuai dengan proporsi masing-masing satuan kerja. Berdasarkan teknik tersebut diperoleh sampel sebanyak 182 responden yang tersebar pada berbagai satuan kerja di lingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Barat.

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui penyebaran kuesioner secara langsung kepada responden, sedangkan data sekunder diperoleh dari dokumen organisasi, laporan instansi, buku, jurnal ilmiah, dan berbagai sumber literatur yang relevan dengan penelitian. Instrumen penelitian disusun berdasarkan indikator masing-masing variabel yang diadaptasi dari penelitian terdahulu dan diukur menggunakan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Sebelum digunakan dalam penelitian, seluruh item pernyataan telah melalui pengujian validitas dan reliabilitas untuk memastikan bahwa instrumen mampu mengukur konstruk penelitian secara tepat dan konsisten.

Analisis data dilakukan menggunakan metode *Structural Equation Modeling-Partial Least Squares* (SEM-PLS) dengan bantuan perangkat lunak SmartPLS. Analisis diawali dengan evaluasi *measurement model* (*outer model*) melalui pengujian *convergent validity*, *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *Cronbach's alpha*. Selanjutnya dilakukan evaluasi *structural model* (*inner model*) untuk menguji hubungan antarvariabel melalui nilai koefisien jalur (*path coefficient*), koefisien determinasi (R^2), dan pengujian signifikansi hipotesis menggunakan prosedur *bootstrapping*. Selain itu, penelitian ini juga menguji peran mediasi *Organizational Commitment* dalam hubungan antara *Job Satisfaction*, *Perceived Organizational Support*, dan *Person-Job Fit* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan tingkat signifikansi 5 persen atau $p\text{-value} < 0,05$.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Profil Responden

Karakteristik	Kategori	Frekuensi	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	40	21,98
	Perempuan	142	78,02
Pendidikan	SLTA	55	30,22
	D3	16	8,79
	S1/D4	99	54,40
	S2/S3	11	6,04
Masa Dinas	< 5 tahun	42	23,08
	6–15 tahun	36	19,78
	> 15 tahun	104	57,14

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

Sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (78,02%), berpendidikan S1/D4 (54,40%), dan memiliki masa dinas lebih dari 15 tahun (57,14%). Karakteristik tersebut menunjukkan bahwa responden memiliki pengalaman kerja yang memadai sehingga mampu memberikan penilaian yang representatif terhadap kondisi organisasi dan perilaku kerja di lingkungan Polda Sumatera Barat.

Tabel 2. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Mean	TCR (%)	Kategori
Organizational Citizenship Behavior	4,51	90,16	Sangat Baik
Perceived Organizational Support	4,52	90,00	Sangat Baik
Job Satisfaction	3,53	71,00	Cukup
Person–Job Fit	4,44	89,00	Baik
Organizational Commitment	4,50	90,00	Sangat Baik

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

Tabel 2 menunjukkan bahwa Perceived Organizational Support memiliki nilai rata-rata tertinggi (4,52), diikuti oleh Organizational Citizenship Behavior (4,51) dan Organizational Commitment (4,50). Sementara itu, Job Satisfaction memiliki nilai rata-rata terendah (3,53). Temuan ini mengindikasikan bahwa ASN merasakan dukungan organisasi yang tinggi, namun tingkat kepuasan kerja masih perlu ditingkatkan.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

Variabel	AVE	Composite Reliability	Cronbach's Alpha
Organizational Citizenship Behavior	0,721	0,962	0,957
Perceived Organizational Support	0,745	0,948	0,936
Job Satisfaction	0,701	0,944	0,931
Person–Job Fit	0,768	0,952	0,940
Organizational Commitment	0,732	0,955	0,947

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

Seluruh konstruk memiliki nilai AVE di atas 0,50, Composite Reliability di atas 0,70, dan Cronbach's Alpha di atas 0,70 sehingga seluruh variabel memenuhi kriteria validitas konvergen dan reliabilitas konstruk. Dengan demikian, instrumen penelitian dinyatakan layak untuk digunakan pada tahap pengujian model struktural.

Tabel 4. Nilai R²

Variabel Endogen	R ²
Organizational Commitment	0,678
Organizational Citizenship Behavior	0,741

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

Nilai R² sebesar 0,678 menunjukkan bahwa Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, dan Person–Job Fit mampu menjelaskan variasi Organizational Commitment sebesar 67,8%. Sementara itu, sebesar 74,1% variasi Organizational Citizenship Behavior dapat dijelaskan oleh seluruh variabel dalam model penelitian.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Path Coefficient	T-Statistic	P-Value	Keputusan
JS → OCB	0,187	2,567	0,010	Diterima
POS → OCB	0,295	4,102	0,000	Diterima
PJF → OCB	0,241	3,621	0,000	Diterima
OC → OCB	0,328	4,893	0,000	Diterima
JS → OC	0,214	3,005	0,003	Diterima
POS → OC	0,341	4,781	0,000	Diterima
PJF → OC	0,302	4,122	0,000	Diterima

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

Tabel 6. Pengaruh Tidak Langsung

Hubungan Mediasi	Koefisien	P-Value	Hasil
JS → OC → OCB	0,070	0,012	Mediasi Signifikan
POS → OC → OCB	0,112	0,001	Mediasi Signifikan
PJF → OC → OCB	0,099	0,002	Mediasi Signifikan

Sumber: Data Olahan Peneliti (2026)

PEMBAHASAN

Pengaruh Job Satisfaction terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Satisfaction berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Temuan ini mendukung Social Exchange Theory yang menyatakan bahwa individu yang memperoleh pengalaman kerja yang memuaskan akan membalasnya melalui perilaku positif yang menguntungkan organisasi. ASN yang merasa puas terhadap pekerjaannya cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal, dan berpartisipasi dalam aktivitas organisasi di luar kewajiban formal. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Nurjanah et al. (2021) yang menemukan bahwa kepuasan kerja mampu meningkatkan perilaku kewargaan organisasi.

Pengaruh Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian membuktikan bahwa Perceived Organizational Support berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Temuan ini mendukung Organizational Support Theory yang menjelaskan bahwa pegawai yang merasa dihargai dan diperhatikan oleh organisasi akan terdorong untuk memberikan kontribusi yang lebih besar. Dukungan organisasi yang tinggi menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab sehingga ASN lebih bersedia menunjukkan perilaku sukarela demi kemajuan organisasi.

Pengaruh Person–Job Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior

Temuan penelitian menunjukkan bahwa Person–Job Fit berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Kesesuaian antara kemampuan individu dan tuntutan pekerjaan membuat pegawai merasa nyaman serta mampu menjalankan pekerjaannya secara optimal. Kondisi tersebut meningkatkan keterlibatan kerja dan mendorong munculnya perilaku extra-role yang mendukung efektivitas organisasi.

Pengaruh Organizational Commitment terhadap Organizational Citizenship Behavior

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Commitment berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior. Pegawai yang memiliki keterikatan emosional yang kuat terhadap organisasi cenderung menunjukkan loyalitas dan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih besar bagi organisasi. Temuan ini konsisten dengan penelitian Kurniadi et al. (2022).

Peran Mediasi Organizational Commitment

Penelitian ini menemukan bahwa Organizational Commitment mampu memediasi pengaruh Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, dan Person–Job Fit terhadap Organizational Citizenship Behavior. Temuan tersebut menunjukkan bahwa peningkatan kepuasan kerja, dukungan organisasi, dan kesesuaian pekerjaan tidak hanya berpengaruh langsung terhadap OCB, tetapi juga memperkuat komitmen ASN terhadap organisasi yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi. Dengan demikian, Organizational Commitment menjadi mekanisme psikologis yang menjembatani hubungan antara faktor-faktor organisasi dan perilaku OCB ASN di lingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Barat.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa *Job Satisfaction*, *Perceived Organizational Support*, dan *Person–Job Fit* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui *Organizational Commitment* pada Aparatur Sipil Negara di lingkungan Kepolisian Daerah Sumatera Barat. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, dukungan organisasi yang dirasakan, dan kesesuaian antara individu dengan pekerjaannya, maka semakin kuat komitmen pegawai terhadap organisasi dan semakin tinggi kecenderungan mereka untuk menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formal yang mendukung efektivitas organisasi. Penelitian ini masih terbatas pada ASN di lingkungan Polda Sumatera Barat dan menggunakan pendekatan *cross-sectional*, sehingga penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas objek penelitian pada organisasi publik lainnya, menggunakan desain longitudinal, serta menambahkan variabel lain yang berpotensi memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai perilaku organisasi di sektor publik.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah memberikan dukungan dalam pelaksanaan penelitian ini, khususnya kepada Kepolisian Daerah Sumatera Barat yang telah memberikan izin dan memfasilitasi proses pengumpulan data, serta kepada seluruh Aparatur Sipil Negara yang telah bersedia menjadi responden penelitian. Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada dosen pembimbing, keluarga, dan rekan-rekan yang telah memberikan masukan, dukungan, dan motivasi selama proses penyusunan penelitian hingga artikel ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alshaabani, A., Nazri, M. A., & Magda, R. (2021). The impact of perceived organizational support on organizational citizenship behavior: The mediating role of organizational commitment. *Sustainability*, 13(14), 7919. <https://doi.org/10.3390/su13147919>
- Amriansyah, M., Hidayat, R., & Kurniawan, A. (2022). Organizational climate and employee engagement toward organizational citizenship behavior in public organizations. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(6), 1508–1523. <https://doi.org/10.1108/IJOA-04-2021-2715>
- Asih, N. K., Putra, I. G. A., & Dewi, N. P. (2023). The effect of job satisfaction on organizational citizenship behavior among public sector employees. *Journal of Management Development*, 42(4), 312–326. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2023-0015>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- Da Silva, J. P., Costa, R. A., & Oliveira, M. C. (2024). Organizational citizenship behavior and workplace collaboration: Evidence from public institutions. *International Journal of Public Administration*, 47(2), 115–129. <https://doi.org/10.1080/01900692.2023.2254186>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Firmansyah, A., Prasetyo, B., & Hidayat, R. (2022). Perceived organizational support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *Management Science Letters*, 12(4), 317–326. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2022.2.005>

- Johansson, M., & Hart, T. (2023). Prosocial behavior and organizational citizenship behavior in contemporary workplaces. *European Management Review*, 20(3), 498–511. <https://doi.org/10.1111/emre.12514>
- Kurniadi, A., Sari, D., & Rahman, F. (2022). Organizational commitment as a mediator of organizational support and organizational citizenship behavior. *Problems and Perspectives in Management*, 20(4), 120–131. [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.10](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.10)
- Luthans, F. (2021). *Organizational behavior* (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Maan, A. T., Abid, G., Butt, T. H., Ashfaq, F., & Ahmed, S. (2020). Perceived organizational support and job satisfaction: A moderated mediation model. *Journal of Management & Organization*, 26(2), 159–175. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.62>
- Na-Nan, K., Chaiprasit, K., & Pukkeeree, P. (2020). Influences of workplace environment and organizational commitment on organizational citizenship behavior. *Heliyon*, 6(7), e04125. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2020.e04125>
- Palealu, D. R. (2022). Person-job fit and organizational citizenship behavior among employees in the public sector. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 9(5), 253–261. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no5.0253>
- Pambudi, R., & Kurniawan, A. (2024). Person-job fit and organizational citizenship behavior: Empirical evidence from government institutions. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(3), 845–861. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2023-0211>
- Rizaie, M., Ahmadi, A., & Hosseini, S. (2023). Organizational citizenship behavior and employee resilience in dynamic work environments. *Management Research Review*, 46(8), 1042–1058. <https://doi.org/10.1108/MRR-11-2022-0781>