

## PERAN OCB DALAM MEMEDIASI PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEKAWAI UPI

Uus Mulyana<sup>1\*</sup>, Budi Santoso<sup>2</sup>, Ade Sobandi<sup>3</sup>, Rasto<sup>4</sup>

<sup>1,2,3,4</sup> Program Studi Manajemen, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, Bandung, Indonesia

Corresponding author: [uus\\_m@upi.edu](mailto:uus_m@upi.edu)

### Abstrak

Kinerja kelembagaan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) yang berfluktuasi dalam beberapa tahun terakhir, meskipun penilaian kinerja individual tenaga kependidikan konsisten baik, menyiratkan adanya perilaku kerja yang belum optimal pada level organisasi. Penelitian ini menguji peran mediasi perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) pada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, menggunakan desain survei pada 310 tenaga kependidikan UPI yang ditentukan melalui rumus Slovin dari populasi 1.279 orang. Data dianalisis menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbantuan SmartPLS 4 dengan *bootstrapping* 5.000 subsampel dan PLSpredict. Hasil menunjukkan seluruh konstruk memenuhi kriteria validitas dan reliabilitas. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan kinerja pegawai, dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. OCB memediasi secara parsial pengaruh kepuasan kerja ( $VAF = 50,3\%$ ) dan komitmen organisasi ( $VAF = 77,7\%$ ) terhadap kinerja pegawai, dengan peran mediasi yang jauh lebih dominan pada jalur komitmen organisasi. Temuan ini menegaskan bahwa penguatan kepuasan kerja dan komitmen organisasi perlu diiringi penumbuhan OCB agar berdampak optimal terhadap kinerja pegawai di perguruan tinggi.

**Kata Kunci:** kepuasan kerja, komitmen organisasi, perilaku kewarganegaraan organisasi, kinerja pegawai, PLS-SEM

### Abstract

*Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) has experienced fluctuating institutional performance in recent years, even though individual performance appraisals of its education support staff have consistently been rated good, suggesting underoptimized work behavior at the organizational level. This study examines the mediating role of organizational citizenship behavior (OCB) in the effects of job satisfaction and organizational commitment on employee performance. An explanatory quantitative survey was conducted among 310 UPI education support staff, determined via the Slovin formula from a population of 1,279 employees using proportionate simple random sampling. Data were analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) in SmartPLS 4 with 5,000-subsample bootstrapping and PLSpredict. All constructs met the criteria for validity and reliability. Job satisfaction and organizational commitment each had significant positive effects on OCB and on employee performance, and OCB had a significant positive effect on employee performance. OCB partially mediated the effect of job satisfaction ( $VAF = 50.3\%$ ) and, to a much larger extent, the effect of organizational commitment ( $VAF = 77.7\%$ ) on employee performance. These findings confirm that strengthening job satisfaction and organizational commitment must be accompanied by cultivating OCB to optimize employee performance in higher education institutions.*

**Keywords:** job satisfaction, organizational commitment, organizational citizenship behavior, employee performance, PLS-SEM

## 1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia (SDM) tetap menjadi faktor sentral penentu keberlanjutan organisasi, karena setiap misi kelembagaan pada akhirnya dijalankan oleh manusia (Robbins & Judge, 2023). Dalam konteks perguruan tinggi, kualitas kinerja tenaga kependidikan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menjalankan tugas formal, tetapi juga oleh sikap kerja dan

perilaku ekstra-peran yang mendukung efektivitas organisasi secara keseluruhan. Kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan perilaku kewarganegaraan organisasi atau *organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi aspek penting untuk dikaji karena ketiganya memengaruhi bagaimana pegawai menjalankan tugas formal maupun memberikan kontribusi di luar tuntutan pekerjaan, yang pada gilirannya turut menentukan kinerja pegawai secara individual maupun kinerja kelembagaan secara agregat. Fenomena ini terlihat jelas pada Universitas Pendidikan Indonesia (UPI): penilaian kinerja individual tenaga kependidikan periode 2015–2019 konsisten berkategori baik, namun posisi UPI dalam klasterisasi Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) sempat menurun dari klaster 1 (2017–2018) ke klaster 2 dan posisi ke-16 nasional (2020), sebelum kembali menempati klaster Mandiri pada klasterisasi 2025 (DuniaDosen, 2025). Paradoks antara penilaian kinerja individu yang baik dan fluktuasi kinerja kelembagaan ini mengindikasikan adanya faktor perilaku kerja yang belum optimal pada level organisasi, khususnya pada tenaga kependidikan yang relatif jarang menjadi fokus riset dibandingkan dosen.

OCB merupakan perilaku sukarela yang tidak diakui eksplisit oleh sistem imbalan formal namun secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi, dan diyakini menjembatani sikap kerja dengan kinerja (Organ, 1988). Kepuasan kerja dan komitmen organisasi konsisten menjadi anteseden OCB, meskipun arah dan kekuatan hubungan ini tidak selalu konsisten antarstudi (Worku & Debela, 2024a): kajian internal UPI sebelumnya (analisis jalur konvensional) menyimpulkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB maupun kinerja, bertentangan dengan temuan berbasis PLS-SEM yang lebih baru (Ulfa & Imron, 2025; Wijaya et al., 2024).

Pemetaan penelitian terdahulu menunjukkan bahwa keempat jalur hubungan dalam penelitian ini telah diuji, meski secara terpisah dan pada konteks yang beragam. Pada jalur kepuasan kerja terhadap OCB, kepuasan kerja terbukti mendorong OCB pada karyawan sektor swasta, dan pola serupa ditemukan dengan kompensasi sebagai anteseden tambahan (Sridadi et al., 2024; Ulfa & Imron, 2025; Wijaya et al., 2024). Pada jalur komitmen organisasi terhadap OCB, komitmen organisasi terbukti berpengaruh signifikan terhadap OCB pada pegawai sektor publik, dan peran komitmen afektif dalam menumbuhkan OCB turut dikonfirmasi (Ismail et al., 2024; Sridadi et al., 2024). Pada jalur OCB terhadap kinerja, OCB terbukti berpengaruh positif terhadap capaian kinerja pegawai, sejalan dengan proposisi inti bahwa perilaku ekstra-peran meningkatkan efektivitas organisasi secara agregat (Organ, 1988; Wonda, 2024). Adapun pada peran mediasi OCB, OCB telah diuji sebagai mediator pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja, namun pada konteks organisasi yang berbeda dari perguruan tinggi berbadan hukum (Putra et al., 2024). Tinjauan sistematis juga menegaskan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan dua anteseden OCB yang paling konsisten dilaporkan lintas studi (Worku & Debela, 2024b).

Meskipun sejumlah penelitian di atas telah menunjukkan hubungan antara kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja pegawai, bukti empiris mengenai mekanisme mediasi OCB masih menunjukkan hasil yang belum konsisten antarstudi. Sebagian besar penelitian menguji hubungan langsung antarvariabel secara parsial, sedangkan penelitian yang secara simultan menguji OCB sebagai mediator antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan pada konteks Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) di Indonesia masih terbatas. Selain itu, penerapan evaluasi PLS-SEM yang mencakup *Heterotrait–Monotrait Ratio* (HTMT), pengujian *common method bias*, dan PLSpredict secara simultan belum banyak dilaporkan pada konteks tersebut (Henseler et al., 2015; Shmueli et al., 2019).

Kebaruan penelitian ini terletak pada pembuktian bahwa pada konteks pegawai sektor publik pendidikan tinggi berbadan hukum dicirikan keamanan kerja tinggi dan skema karier terstandarisasi nasional komitmen organisasi berperan jauh lebih dominan dibandingkan

kepuasan kerja, baik dalam membentuk OCB maupun menyalurkan pengaruhnya terhadap kinerja melalui OCB, diuji menggunakan SmartPLS 4 dengan *bootstrapping* 5.000 subsampel, uji *common method bias*, dan PLSpredict. Penelitian ini bertujuan untuk: (1) mendeskripsikan tingkat kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja tenaga kependidikan UPI; (2) menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB; (3) menganalisis pengaruh langsung ketiga variabel tersebut terhadap kinerja pegawai; dan (4) menganalisis peran mediasi OCB pada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Penelitian ini memberikan tiga kontribusi. Pertama, secara teoretis, penelitian ini memperluas penerapan *social exchange theory* dengan menjelaskan OCB sebagai mekanisme perilaku yang menghubungkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Kedua, secara empiris, penelitian ini memberikan bukti mengenai perbedaan kekuatan pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi serta peran mediasi OCB pada tenaga kependidikan dalam konteks PTNBH di Indonesia. Ketiga, secara praktis, temuan penelitian memberikan dasar bagi pengelola perguruan tinggi untuk merancang strategi pengelolaan SDM yang tidak hanya meningkatkan kepuasan dan komitmen pegawai, tetapi juga mendorong perilaku ekstra-peran yang mendukung peningkatan kinerja.

Kepuasan kerja adalah hasil persepsi pegawai atas pekerjaannya (Luthans, 2011; Robbins & Judge, 2023); komitmen organisasi adalah kondisi psikologis yang mengikat individu pada organisasi, mencakup komponen afektif, berkelanjutan, dan normatif (Meyer & Allen, 1991); OCB mencakup lima dimensi, yaitu *altruism*, *sportsmanship*, *civic virtue*, *organizational compliance*, dan *self-development* (Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000); dan kinerja pegawai tercermin dari kuantitas-kualitas hasil kerja, ketepatan waktu, kehadiran, dan kerja sama (Yuniarsih & Suwatno, 2016). Berdasarkan logika *social exchange theory*, pegawai yang puas dan terikat secara psikologis cenderung membalasnya dengan kontribusi ekstra-peran yang mengangkat kinerja secara agregat (Blau, 1964; Organ, 1988). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini menempatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel eksogen, OCB sebagai variabel mediasi, dan kinerja pegawai sebagai variabel endogen.

Pegawai yang puas dan berkomitmen tinggi cenderung membantu rekan kerja dan terlibat aktif dalam kehidupan organisasi (Ismail et al., 2024; Sridadi et al., 2024). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis:

**H<sub>1</sub>:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

**H<sub>2</sub>:** Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi.

Kepuasan kerja maupun komitmen organisasi secara teoretis juga mendorong kinerja secara langsung melalui peningkatan motivasi kerja (Astuti, 2022; Katebi et al., 2022). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis:

**H<sub>3</sub>:** Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

**H<sub>4</sub>:** Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

OCB meningkatkan efisiensi kolektif organisasi sehingga secara agregat turut mendorong kinerja individu (Organ, 1988; Wonda, 2024). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis:

**H<sub>5</sub>:** Perilaku kewarganegaraan organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Sesuai dengan logika *social exchange theory*, sikap kerja positif tidak serta-merta diterjemahkan menjadi kinerja tinggi tanpa melalui perilaku kerja yang memediasinya; OCB diposisikan sebagai mekanisme penghubung yang menerjemahkan sikap kerja positif menjadi kinerja lebih tinggi (Putra et al., 2024). Berdasarkan uraian tersebut dirumuskan hipotesis:

**H<sub>6</sub>:** Perilaku kewarganegaraan organisasi memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

**H<sub>7</sub>:** Perilaku kewarganegaraan organisasi memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

## METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain deskriptif-verifikatif melalui survei *cross-sectional*, dilaksanakan di Universitas Pendidikan Indonesia (UPI), sebuah Perguruan Tinggi Negeri Berbadan Hukum (PTNBH) berpusat di Bandung dengan lima kampus daerah (Sugiyono, 2022). Objek penelitian adalah tenaga kependidikan UPI. Populasi berjumlah 1.279 orang; ukuran sampel ditentukan menggunakan rumus Slovin (taraf kesalahan 5%), menghasilkan 310 responden yang ditarik melalui *proportionate simple random sampling*. Penelitian melibatkan empat variabel laten: kepuasan kerja (X1, lima dimensi merujuk Luthans, 2011; 11 item), komitmen organisasi (X2, tiga dimensi merujuk Meyer & Allen, 1991; 11 item), OCB (Z, lima dimensi diadaptasi dari Organ, 1988; Podsakoff et al., 2000; 10 item), dan kinerja pegawai (Y, lima dimensi merujuk Yuniarsih & Suwatno, 2016; 11 item), seluruhnya diukur dengan skala *Likert* lima poin sebagai indikator reflektif. Pengumpulan data primer dilaksanakan pada tahun 2021 melalui kuesioner tertutup, dirancang dengan urutan blok pertanyaan acak dan jaminan kerahasiaan jawaban guna mengantisipasi *common method bias* (Podsakoff et al., 2024). Meskipun terdapat jeda waktu antara pengumpulan data dan publikasi artikel ini, data tersebut tetap relevan dianalisis karena tujuan penelitian adalah menguji hubungan struktural antarvariabel dalam sebuah model mediasi, bukan mendeskripsikan kondisi sesaat, dan hubungan semacam ini cenderung relatif stabil pada organisasi dengan struktur kepegawaian yang tidak banyak berubah, mengingat komponen komitmen organisasi yang dominan pada penelitian ini bersifat afektif dan normatif serta cenderung terbentuk dan bertahan dalam jangka panjang (Meyer et al., 2002), sementara karakteristik keamanan kerja dan skema karier tenaga kependidikan PTNBH relatif tidak berubah signifikan dalam periode tersebut (Ismail et al., 2024), sehingga menjadi dasar bagi kontribusi metodologis baru penelitian ini, yaitu evaluasi PLS-SEM generasi terkini yang mencakup *Heterotrait–Monotrait Ratio*, uji *common method bias*, dan PLSpredict, yang belum pernah diterapkan pada data tersebut sebelumnya.

Data dianalisis secara deskriptif (kategorisasi lima kelas interval) dan verifikatif menggunakan *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM) berbantuan SmartPLS 4, dipilih karena sifatnya prediktif-eksploratif dan tidak mensyaratkan asumsi normalitas multivariat yang ketat (Hair et al., 2022; Ringle et al., 2024). Evaluasi model pengukuran meliputi validitas konvergen (*outer loading* dan AVE > 0,50), reliabilitas (Cronbach's alpha dan reliabilitas komposit [*composite reliability*] > 0,70), dan validitas diskriminan (kriteria Fornell–Larcker; HTMT < 0,90 beserta inferensi *bootstrap*-nya) (Fornell & Larcker, 1981; Henseler et al., 2015). Evaluasi model struktural meliputi uji multikolinieritas (VIF < 5), koefisien determinasi (R<sup>2</sup>), *effect size* (f<sup>2</sup>), dan pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* 5.000 subsampel (taraf signifikansi 5%); efek mediasi dianalisis melalui *specific indirect effect* dan *Variance Accounted For* (VAF), dan relevansi prediktif model diuji melalui PLSpredict (Shmueli et al., 2019). Sebagai pelengkap, potensi *common method bias* diuji melalui *Harman's single-factor test* dan uji *full collinearity* VIF (Kock, 2015).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Responden penelitian berjumlah 310 tenaga kependidikan yang tersebar proporsional di lingkungan UPI. Hasil analisis deskriptif menunjukkan keempat variabel berada pada kategori tinggi: kepuasan kerja 77,7%, komitmen organisasi 78,4%, OCB 79,9% (skor tertinggi), dan

kinerja pegawai 78,4% dari skor ideal. Pada level dimensi, komitmen organisasi didominasi dimensi normatif (80,8%) dibandingkan afektif (78,1%) dan berkelanjutan (77,2%), sedangkan OCB didominasi *self-development* (85,1%) berbanding *organizational compliance* yang terendah (74,2%) mengindikasikan tenaga kependidikan UPI proaktif mengembangkan diri namun relatif kurang konsisten mematuhi prosedur kerja formal tanpa pengawasan langsung.

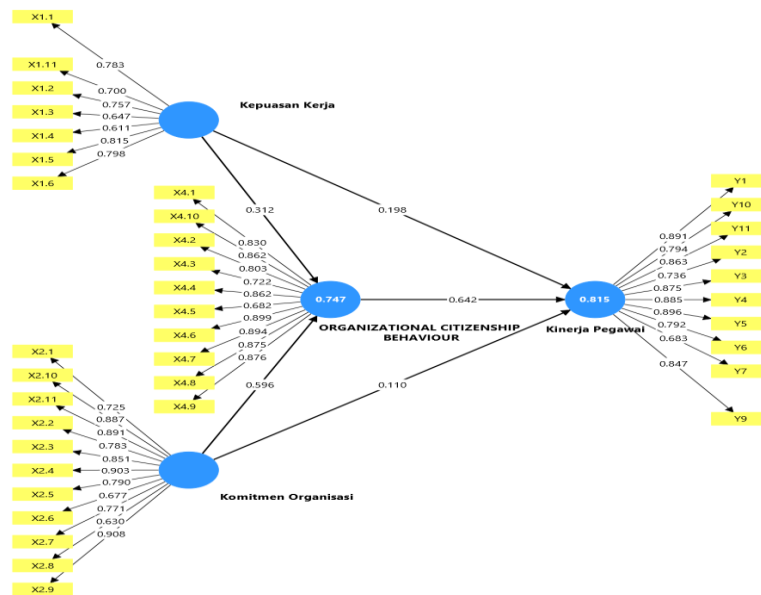
Mengingat data dikumpulkan secara *self-report* pada satu titik waktu, potensi *common method bias* (CMB) diuji secara eksplisit: *Harman's single-factor test* menunjukkan faktor pertama menjelaskan 56,6% varians (melampaui ambang 50%), dan *full collinearity* VIF menunjukkan tiga dari empat konstruk bernilai 4,14–6,18 (melampaui ambang konservatif 3,3) (Kock, 2015). Kedua indikator ini mengindikasikan CMB merupakan perhatian yang nyata, meskipun VIF tinggi juga dapat mencerminkan kuatnya hubungan substantif antarkonstruk yang memang secara teoretis berhubungan erat, sehingga koefisien jalur berikut perlu diinterpretasikan secara proporsional (Fuller et al., 2016).

Uji validitas konvergen pada model awal (44 item) mengeliminasi lima item berloading rendah di bawah 0,50 empat item kepuasan kerja pada dimensi promosi dan gaji, serta satu item kinerja pegawai pada dimensi ketepatan waktu yang secara substantif masuk akal mengingat skema penggajian dan jenjang karier tenaga kependidikan PTNBH bersifat terstandarisasi nasional. Model final (Tabel 1) memenuhi syarat reliabilitas (Cronbach's alpha dan reliabilitas komposit di atas 0,70) dan validitas konvergen (AVE di atas 0,50). Validitas diskriminan Fornell–Larcker terpenuhi untuk seluruh konstruk; uji HTMT menunjukkan seluruh pasangan konstruk di bawah ambang 0,90 kecuali OCB–kinerja pegawai (0,930), namun *HTMT inference test* menunjukkan interval kepercayaan 95% pasangan tersebut ([0,895; 0,956]) tidak mencakup angka 1, sehingga validitas diskriminan tetap didukung secara statistik (Henseler et al., 2015).

Tabel 1. Reliabilitas dan Validitas Konvergen Konstruk

| Konstruk                            | Cronbach's Alpha | Reliabilitas Komposit ( $\rho_c$ ) | AVE   |
|-------------------------------------|------------------|------------------------------------|-------|
| Kepuasan Kerja                      | 0,857            | 0,890                              | 0,538 |
| Komitmen Organisasi                 | 0,945            | 0,953                              | 0,651 |
| Perilaku Kewarganegaraan Organisasi | 0,950            | 0,958                              | 0,695 |
| Kinerja Pegawai                     | 0,948            | 0,956                              | 0,687 |

Uji multikolinieritas model struktural menunjukkan inner VIF pada rentang 2,67–4,07 (di bawah ambang 5) dan SRMR sebesar 0,063 (di bawah ambang 0,08), mengindikasikan model memiliki kecocokan yang baik dengan data. Model menjelaskan 74,7% varians OCB dan 81,5% varians kinerja pegawai (kategori substansial;  $Q^2$ predict positif pada seluruh indikator konstruk endogen, berkisar 0,294–0,647), dengan komitmen organisasi memberikan *effect size* besar terhadap OCB ( $f^2 = 0,526$ ) dan OCB memberikan *effect size* besar terhadap kinerja pegawai ( $f^2 = 0,566$ ), sementara kepuasan kerja berkontribusi kecil-menengah pada kedua jalur ( $f^2 = 0,144$  dan 0,069). Diagram jalur model struktural final disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Diagram Model Struktural Hasil Estimasi PLS-SEM

Pengujian hipotesis melalui *bootstrapping* 5.000 subsampel (Tabel 2) menunjukkan bahwa seluruh hipotesis pengaruh langsung (H1–H5) didukung secara statistik. Komitmen organisasi menjadi prediktor OCB yang jauh lebih kuat ( $\beta = 0,596$ ) dibandingkan kepuasan kerja ( $\beta = 0,312$ ); pada jalur kinerja pegawai, OCB memberikan pengaruh terbesar ( $\beta = 0,642$ ), diikuti kepuasan kerja ( $\beta = 0,198$ ), sedangkan komitmen organisasi berpengaruh kecil dan berada pada batas signifikansi ( $\beta = 0,110$ ;  $p = 0,045$ ). Kedua hipotesis mediasi (H6, H7) juga didukung, tergolong mediasi parsial komplementer: OCB menjelaskan 50,3% dari total pengaruh kepuasan kerja, namun 77,7% dari total pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai mengindikasikan peran mediasi OCB yang jauh lebih dominan pada jalur komitmen organisasi. PLSpredict menunjukkan RMSE PLS-SEM lebih rendah pada 10 dari 19 indikator dibandingkan model regresi linear, mengindikasikan kekuatan prediktif kategori menengah (Shmueli et al., 2019).

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung

| Hipotesis      | Jalur                                       | Koefisien ( $\beta$ ) | p-value | VAF   | Keputusan                 |
|----------------|---------------------------------------------|-----------------------|---------|-------|---------------------------|
| H <sub>1</sub> | Kepuasan Kerja → OCB                        | 0,312                 | <0,001  |       | Didukung                  |
| H <sub>2</sub> | Komitmen Organisasi → OCB                   | 0,596                 | <0,001  |       | Didukung                  |
| H <sub>3</sub> | Kepuasan Kerja → Kinerja Pegawai            | 0,198                 | <0,001  |       | Didukung                  |
| H <sub>4</sub> | Komitmen Organisasi → Kinerja Pegawai       | 0,110                 | 0,045   |       | Didukung                  |
| H <sub>5</sub> | OCB → Kinerja Pegawai                       | 0,642                 | <0,001  |       | Didukung                  |
| H <sub>6</sub> | Kepuasan Kerja → OCB → Kinerja Pegawai      | 0,201                 | <0,001  | 50,3% | Mediasi parsial           |
| H <sub>7</sub> | Komitmen Organisasi → OCB → Kinerja Pegawai | 0,383                 | <0,001  | 77,7% | Mediasi parsial (dominan) |

Bahwa keempat variabel berada pada kategori tinggi menunjukkan tenaga kependidikan UPI cukup puas, terikat secara psikologis, dan proaktif berperilaku ekstra-peran konsisten

dengan kajian pada tenaga kependidikan PTN lain (Silaban et al., 2025; Susrini et al., 2026), namun belum sepenuhnya berkorelasi dengan kinerja kelembagaan yang stabil. Kepuasan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kinerja ( $H_1$ ,  $H_3$  didukung), sejalan dengan temuan pada konteks lain, namun bertentangan dengan kajian internal UPI sebelumnya yang tidak menemukan pengaruh signifikan kemungkinan besar karena perbedaan metode analisis (PLS-SEM versus analisis jalur konvensional) dan purifikasi model pengukuran (AVE kepuasan kerja meningkat dari 0,395 menjadi 0,538 setelah eliminasi item berloading rendah) (Sridadi et al., 2024; Ulfa & Imron, 2025).

Komitmen organisasi menjadi prediktor OCB yang jauh lebih kuat ( $H_2$  didukung;  $f^2 = 0,526$ , besar) namun berpengaruh langsung kecil terhadap kinerja ( $H_4$  didukung;  $f^2 = 0,016$ ) mengindikasikan komitmen organisasi memengaruhi kinerja UPI terutama melalui penumbuhan OCB, bukan secara langsung, konsisten dengan karakteristik sektor publik pendidikan tinggi yang keamanan kerja dan skema karier relatif stabil (Ismail et al., 2024). OCB menjadi prediktor kinerja terkuat ( $H_5$  didukung;  $\beta = 0,642$ ;  $f^2 = 0,566$ , besar), sejalan dengan proposisi inti bahwa perilaku ekstra-peran meningkatkan kinerja (Organ, 1988; Wonda, 2024).

Kedua hipotesis mediasi juga didukung: OCB memediasi secara parsial pengaruh kepuasan kerja ( $H_6$ ; VAF = 50,3%) dan komitmen organisasi ( $H_7$ ; VAF = 77,7%) terhadap kinerja pegawai, dengan peran mediasi yang jauh lebih dominan pada jalur komitmen organisasi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang juga membuktikan OCB memediasi pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja; penelitian ini memperluas temuan tersebut dengan mengukur secara presisi proporsi mediasi pada masing-masing jalur dan menunjukkan bahwa kedua jalur mediasi tidak berkontribusi setara (Putra et al., 2024). Perbedaan VAF yang cukup lebar antara kedua jalur diduga terkait erat dengan karakteristik tenaga kependidikan UPI sebagai pegawai sektor publik pendidikan tinggi berbadan hukum.

Kepuasan kerja, sebagai evaluasi afektif yang relatif situasional terhadap aspek pekerjaan tertentu (gaji, promosi, kondisi kerja), cenderung menghasilkan dorongan berperilaku ekstra-peran yang lebih moderat, sehingga pengaruhnya terhadap kinerja tersalurkan cukup seimbang antara jalur langsung dan jalur melalui OCB. Sebaliknya, komitmen organisasi khususnya komponen afektif dan normatif yang secara teoretis lebih menonjol pada pegawai dengan keamanan kerja tinggi dan skema karier terstandarisasi nasional seperti tenaga kependidikan PTNBH tampak bekerja secara tidak langsung dengan terlebih dahulu membentuk kesediaan psikologis untuk terlibat dalam perilaku ekstra-peran, sebelum kontribusi tersebut bermuara pada peningkatan kinerja (Ismail et al., 2024; Meyer & Allen, 1991). Pola ini mengindikasikan bahwa pada konteks sektor publik dengan stabilitas kepegawaian tinggi, komitmen organisasi cenderung tidak serta-merta menerjemahkan diri menjadi kinerja tinggi tanpa disalurkan lebih dahulu melalui OCB, sedangkan kepuasan kerja memiliki jalur pengaruh yang relatif lebih langsung. Kehati-hatian tetap diperlukan dalam menafsirkan koefisien OCB→kinerja pegawai mengingat indikasi *common method bias* dan rasio HTMT yang tinggi antara kedua konstruk tersebut; meski *HTMT inference test* tetap mendukung validitas diskriminannya, temuan mediasi ini sebaiknya dipandang sebagai pola asosiasi yang konsisten dengan kerangka teoretis yang diajukan, dan bukan sebagai bukti kausal final.

Penelitian ini memperkaya model tiga komponen komitmen organisasi dengan menunjukkan bahwa dominasi komitmen organisasi dibandingkan kepuasan kerja situasional bersifat kontingen pada karakteristik sektor kerja, sekaligus mempertegas pentingnya mengukur proporsi mediasi secara presisi pada masing-masing jalur, bukan sekadar menyimpulkan secara generik bahwa OCB memediasi sikap kerja dan kinerja (Meyer et al., 2002). Bagi manajemen SDM UPI, temuan ini mengindikasikan perlunya memprioritaskan penguatan komitmen organisasi (jenjang karier jelas, pengakuan kontribusi jangka panjang), menumbuhkan iklim kerja yang mendorong OCB (pengakuan informal, kolaborasi lintas unit),

serta memperkuat penegakan standar operasional prosedur mengingat *organizational compliance* merupakan dimensi OCB terlemah (74,2%).

## SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menguji peran mediasi OCB pada pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai, pada 310 tenaga kependidikan UPI yang dianalisis menggunakan PLS-SEM. Kepuasan kerja, komitmen organisasi, OCB, dan kinerja pegawai seluruhnya berada pada kategori tinggi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi masing-masing berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan kinerja pegawai secara langsung, dengan komitmen organisasi paling dominan terhadap OCB dan OCB memberikan pengaruh terbesar terhadap kinerja. OCB memediasi secara parsial pengaruh kepuasan kerja (VAF 50,3%) dan, jauh lebih dominan, pengaruh komitmen organisasi (VAF 77,7%) terhadap kinerja pegawai. Temuan ini memperbarui simpulan kajian internal UPI sebelumnya, sekaligus menegaskan pentingnya penumbuhan OCB sebagai jembatan strategis sikap kerja menuju kinerja. Sebagai catatan kehati-hatian, hasil uji *common method bias* mengindikasikan koefisien jalur yang dilaporkan perlu diinterpretasikan secara proporsional, bukan sebagai bukti kausal final.

Sebagai catatan keterbatasan, penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu menjadi perhatian dalam memaknai temuan di atas. Pertama, desain *cross-sectional* yang digunakan hanya menangkap hubungan antarvariabel pada satu titik waktu, sehingga tidak memungkinkan penarikan kesimpulan kausal yang definitif maupun penelusuran dinamika hubungan tersebut dari waktu ke waktu. Kedua, seluruh data dikumpulkan melalui *self-report* dari responden yang sama pada instrumen yang sama; hasil uji *Harman's single-factor test* dan *full collinearity* VIF mengindikasikan potensi *common method bias* yang perlu dipertimbangkan dalam memaknai kekuatan hubungan antarkonstrukt, khususnya pada rasio HTMT yang tinggi antara OCB dan kinerja pegawai. Ketiga, cakupan sampel yang terbatas pada satu institusi (UPI) membatasi generalisasi temuan pada tenaga kependidikan perguruan tinggi berbadan hukum lain yang mungkin memiliki karakteristik kepegawaian berbeda. Keempat, terdapat jeda waktu antara pengumpulan data primer (tahun 2021) dan publikasi artikel ini; meskipun hubungan struktural antarvariabel yang diuji cenderung relatif stabil dalam jangka menengah pada konteks organisasi yang karakteristik kepegawaiannya tidak banyak berubah, perkembangan kelembagaan UPI setelah tahun 2021 berpotensi belum sepenuhnya tercermin dalam data ini, sehingga temuan sebaiknya dimaknai sebagai gambaran hubungan antarvariabel pada periode pengumpulan data, dan replikasi menggunakan data terkini tetap diperlukan untuk memastikan keberlanjutan pola temuan.

Sebagai saran, direkomendasikan agar manajemen SDM UPI memprioritaskan penguatan komitmen organisasi tenaga kependidikan melalui jenjang karier yang jelas, serta menumbuhkan iklim kerja yang mendorong perilaku ekstra-peran dan penegakan standar operasional prosedur secara konsisten. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan menggunakan desain *time-lag* dan sumber data kinerja independen (misalnya penilaian atasan langsung) untuk memisahkan varians metode dari varians substantif, memperluas cakupan pada perguruan tinggi lain, serta mengeksplorasi anteseden atau moderator lain yang relevan seperti kepemimpinan transformasional.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih kepada Biro Kepegawaian Universitas Pendidikan Indonesia atas akses data pendukung penelitian, serta kepada seluruh tenaga kependidikan UPI yang telah berpartisipasi sebagai responden dalam penelitian ini.

## DAFTAR RUJUKAN

- Astuti, D. (2022). Pengaruh komitmen organisasi dan budaya organisasi terhadap kinerja pegawai. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen Bisnis*, 2(2), 55–68. <https://doi.org/10.56127/jaman.v2i2.181>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.
- DuniaDosen. (2025). Hasil klasterisasi perguruan tinggi tahun 2025, 51 PT masuk klaster mandiri. <https://duniadosen.com/informasi/hasil-klasterisasi-perguruan-tinggi/>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fuller, C. M., Simmering, M. J., Atinc, G., Atinc, Y., & Babin, B. J. (2016). Common methods variance detection in business research. *Journal of Business Research*, 69(8), 3192–3198. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.12.008>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2022). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (3rd ed.). Sage Publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Ismail, S., Mohd Ali, S. S., & Nazuri, N. S. (2024). Organizational Commitment and Organizational Citi-zenship Behaviour: A Study among Public Sector Employees. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 8(5), 2495–2505. <https://doi.org/10.47772/IJRISS.2024.805180>
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2022). The relationship between “job satisfaction” and “job performance”: A meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 21–42. <https://doi.org/10.1007/s40171-021-00280-y>
- Kock, N. (2015). Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach. *International Journal of e-Collaboration*, 11(4), 1–10. <https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101>
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach* (12th ed.). McGraw-Hill.
- 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)
- 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. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). 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., Podsakoff, N. P., Williams, L. J., Huang, C., & Yang, J. (2024). Common method bias: It’s bad, it’s complex, it’s widespread, and it’s not easy to fix. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 17–61. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-110721-040030>
- Putra, B. S. K., Suswanti, E., & Mu’awanah, U. (2024). Organizational citizenship behavior as a mediator of the effect of organizational commitment and job satisfaction on performance. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 2(7). <https://doi.org/10.55324/enrichment.v2i7.150>

- Ringle, C. M., Wende, S., & Becker, J.-M. (2024). *SmartPLS 4*. SmartPLS. <https://www.smartpls.com>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Shmueli, G., Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Ting, H., Vaithilingam, S., & Ringle, C. M. (2019). Pre-dictive model assessment in PLS-SEM: Guidelines for using PLSpredict. *European Journal of Mar-keting*, 53(11), 2322–2347.
- Silaban, C. R., Sambung, R., Aprilita, & Sarlawa, R. (2025). Pengaruh praktik pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai dengan peran mediasi kepuasan kerja pada tenaga kependidikan di Universitas Palangka Raya. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 7(1), 325–333. <https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i1.6196>
- Sridadi, A. R., Pratama, A. S., Eliyana, A., Gunawan, D. R., & Yazid, Z. (2024). Fostering organizational citizenship behavior: The role of proactive personality, job satisfaction, and affective commitment. *SAGE Open*, 14(3). <https://doi.org/10.1177/21582440241268848>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Susrini, U., N., H., & Nuh, M. (2026). Peran kepuasan kerja dalam pengaruh struktur dan budaya organisasi terhadap kinerja tenaga kependidikan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 14(3), 599–613. <https://doi.org/10.26740/jim.v14n3.p599-613>
- Ulfa, N. A., & Imron, H. M. (2025). Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kompensasi terhadap organizational citizenship behavior. *Bisman (Bisnis dan Manajemen): The Journal of Business and Management*, 8(2), 270–282. <https://doi.org/10.36815/bisman.v8i2.3856>
- Wijaya, T. E., Rochani, R., & Rochman, T. (2024). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 23(1), 18–27. <https://doi.org/10.20961/performa.23.1.83691>
- Wonda, T. A. (2024). Examination of organizational citizenship behavior influence on employee performance attainment: An empirical investigation. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2418422. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2418422>
- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024a). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350804. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>
- Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024b). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2350804. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804>
- Yuniarsih, T., & Suwatno. (2016). *Manajemen sumber daya manusia: Teori, aplikasi, dan isu penelitian*. Alfabeta.