

PENGARUH SIFAT KEPERIBADIAN, KEPUASAN KERJA, PERILAKU WARGA ORGANISASI TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI: STUDI KAUSAL PADA KARYAWAN PONDOK PESANTREN AL BAYAN DI KABUPATEN LEBAK

Iqbal Rosyid^{1*} Ade Jaya Sutisna²

¹⁻² Univeristas La Tansa Mashiro, Rangkasbitung, Indonesia

Article Info

Keywords:

Personality traits, job satisfaction, organizational citizenship behavior, organizational commitment

Abstract

Specifically, the study explores the direct effects of personality traits, job satisfaction, and organizational citizenship behavior on organizational commitment.. Data were collected through a survey of 80 employees working at Pondok Pesantren Al Bayan, a faith-based educational institution with a unique organizational structure and work environment. The findings reveal that personality traits, job satisfaction, and organizational citizenship behavior have significant and positive effects on employees' organizational commitment. Furthermore, personality traits were found to significantly influence both job satisfaction and the likelihood of displaying organizational citizenship behaviors. Theoretically, this study contributes to the literature by deepening the understanding of the pathways through which individual differences shape organizational commitment. From a practical standpoint, the research offers valuable insights for leaders at Pondok Pesantren Al Bayan in identifying personality-related factors that drive employee loyalty and dedication, as well as in fostering a work environment that promotes satisfaction and prosocial behavior. Overall, this study sheds light on why employees behave the way they do and under what circumstances such behaviors are most likely to emerge within a values-based institutional context.

Corresponding Author:

adejayasutisna01@gmail.com

The Asia Pacific Journal of Management Studies

Volume 12 dan Nomor 3

September - Desember 2025

Hal. 321 - 334



©2025 APJMS. This is an Open Access Article distributed the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Secara khusus, penelitian ini mengeksplorasi pengaruh langsung dari sifat-sifat kepribadian, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi terhadap komitmen organisasi. Data dikumpulkan melalui survei terhadap 80 karyawan yang bekerja di Pondok Pesantren Al Bayan, sebuah lembaga pendidikan berbasis keagamaan yang memiliki struktur organisasi dan sistem kerja yang khas. Hasil analisis menunjukkan bahwa sifat-sifat kepribadian, kepuasan kerja, dan perilaku kewargaan organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi karyawan. Selain itu, ditemukan bahwa sifat-sifat kepribadian juga secara signifikan memengaruhi tingkat kepuasan kerja dan kecenderungan karyawan untuk menampilkan perilaku kewargaan organisasi. Temuan ini memberikan kontribusi teoritis dengan memperluas pemahaman mengenai jalur-pengaruh yang menghubungkan faktor individual dengan komitmen organisasi. Di sisi praktis, penelitian ini memberikan wawasan yang berguna bagi pimpinan Pondok Pesantren Al Bayan dalam mengidentifikasi faktor-faktor kepribadian yang dapat mendorong loyalitas dan dedikasi karyawan, serta dalam menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kepuasan dan perilaku positif karyawan. Secara keseluruhan, penelitian ini menjelaskan mengapa dan dalam kondisi seperti apa karyawan bertindak sebagaimana yang mereka lakukan dalam konteks kerja di institusi pendidikan berbasis nilai-nilai religius.

PENDAHULUAN

Komitmen organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja yang optimal dan stabilitas dalam suatu organisasi. Komitmen ini tercermin dalam tingkat loyalitas dan dedikasi karyawan terhadap tujuan serta nilai-nilai organisasi (Yu dkk, 2019). Dalam konteks lembaga pendidikan seperti pondok pesantren, komitmen organisasi sangat krusial karena memengaruhi kualitas pelayanan pendidikan dan kehidupan masyarakat sekitar. Pondok Pesantren Al Bayan di Kabupaten Lebak sebagai institusi pendidikan Islam yang mengedepankan nilai-nilai luhur, mengharapkan para karyawannya memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Namun, rendahnya tingkat komitmen organisasi di kalangan karyawan sering kali menjadi isu yang harus dihadapi oleh banyak lembaga pendidikan.

Data empiris mengenai rendahnya komitmen karyawan di Pondok Pesantren Al Bayan, penulis melakukan survei pendahuluan terhadap 20 karyawan Pondok Pesantren Al Bayan. Penulis menggunakan skala Likert untuk mengukur tingkat komitmen karyawan Pondok Pesantren Al Bayan. Berikut hasil survei pendahuluan.

Bahwa rata-rata skor komitmen organisasi karyawan di Pondok Pesantren Al Bayan adalah 2.25, yang menunjukkan tingkat komitmen yang cukup rendah. Selain itu, rata-rata persentase karyawan dengan skor rendah (1-2) adalah sekitar 58%, yang menunjukkan bahwa lebih dari setengah karyawan merasa kurang berkomitmen terhadap organisasi. Hal ini mencerminkan adanya masalah dalam pengelolaan komitmen karyawan yang perlu segera diatasi.

Berbagai faktor telah diidentifikasi mempengaruhi komitmen organisasi, salah satunya adalah sifat kepribadian karyawan. Sifat kepribadian seperti keterbukaan terhadap pengalaman, ketelitian, atau stabilitas emosional sering kali berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja, perilaku warga organisasi, serta komitmen terhadap organisasi. Penelitian oleh Judge dan Bono (2001) menunjukkan bahwa individu dengan sifat kepribadian tertentu, seperti keterbukaan terhadap pengalaman, lebih cenderung memiliki

kepuasan kerja yang lebih tinggi dan menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi.

Selain itu, kepuasan kerja dan perilaku warga organisasi juga telah terbukti menjadi faktor yang memengaruhi komitmen organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih termotivasi dan berkomitmen untuk tetap berada dalam organisasi (Meyer dan Allen, 1997). Kepuasan kerja ini dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk hubungan interpersonal di tempat kerja, kondisi fisik tempat kerja, dan pengakuan atas kinerja individu. Sementara itu, perilaku warga organisasi, seperti komunikasi yang efektif, kolaborasi, dan sikap saling mendukung, turut meningkatkan komitmen organisasi, karena menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan kesejahteraan karyawan.

Meskipun banyak penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan antara sifat kepribadian, kepuasan kerja, perilaku warga organisasi, dan komitmen organisasi, penelitian yang membahas ketiga variabel ini dalam konteks pondok pesantren masih terbatas. Sebagian besar penelitian fokus pada sektor korporasi atau pendidikan formal, sementara lembaga pendidikan berbasis agama seperti pondok pesantren memiliki dinamika yang berbeda, baik dalam aspek sosial, budaya, maupun struktural organisasi.

Hasil penelitian Srivastava (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh sifat kepribadian dan kepuasan kerja, namun masih sedikit penelitian yang menjelaskan secara rinci mengenai interaksi antara faktor-faktor ini dalam konteks lembaga pendidikan agama. Oleh karena itu, ada gap penelitian yang perlu dijawab terkait bagaimana pengaruh sifat kepribadian, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi terhadap komitmen organisasi dalam konteks karyawan pondok pesantren.

Penelitian ini menganalisis hubungan kausal antara sifat kepribadian, kepuasan kerja, perilaku warga organisasi, dan komitmen organisasi di Pondok Pesantren Al Bayan di Kabupaten Lebak. Dengan mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, diharapkan

penelitian ini dapat memberikan kontribusi penting dalam upaya meningkatkan komitmen dan kinerja karyawan di lembaga pendidikan berbasis pesantren.

Model penelitian ini mengacu pada teori yang dikembangkan oleh Colquitt dkk (2022), yang menjelaskan bagaimana hubungan antara job satisfaction (kepuasan kerja) dengan organisational commitment (komitmen organisasi). Dalam teori ini, dijelaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran penting dalam membentuk komitmen karyawan. Artinya, seorang karyawan yang puas, cenderung akan mendorong peningkatan komitmen organisasi.

Berdasarkan teori tersebut, model penelitian ini dirancang untuk menganalisis sejauh mana pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di lingkungan pondok pesantren Al Bayan di Kabupaten Lebak. Gambar 2.1 menunjukkan struktur model yang digunakan dalam penelitian ini, di mana hubungan antarvariabel ditampilkan secara visual. Model ini dapat membantu peneliti memahami kepuasan kerja karyawan Pondok Pesantren Al Bayan berpengaruh terhadap komitmen karyawannya. Dengan demikian, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas tentang pentingnya kepuasan kerja karyawan dalam meningkatkan komitmen karyawannya di lingkungan pendidikan berbasis keagamaan.

METODOLOGI PENELITIAN

Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif survei dengan metode analisis jalur (path analysis) untuk menganalisis hubungan kausal (sebab-akibat) antara sifat kepribadian, kepuasan kerja, perilaku warga organisasi, dan komitmen organisasi di kalangan karyawan Pondok Pesantren Al Bayan di Kabupaten Lebak. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung dari sifat kepribadian terhadap kepuasan kerja, perilaku warga organisasi, dan komitmen organisasi. Analisis jalur memungkinkan peneliti untuk menganalisis hubungan sebab-akibat antara variabel-variabel ini secara lebih terstruktur,

dengan mempertimbangkan pengaruh langsung dan tidak langsung.

Populasi dan Sampel

Penelitian ini dilaksanakan di Pondok Pesantren Al Bayan, yang terletak di Kabupaten Lebak, Provinsi Banten. Pondok Pesantren Al Bayan dipilih sebagai lokasi penelitian karena Pondok Pesantren Al Bayan memiliki tantangan dalam hal komitmen organisasi karyawan, yang dapat berdampak pada kualitas pendidikan dan kinerja keseluruhan. Oleh karena itu, penelitian ini penting untuk memahami faktor-faktor yang memengaruhi komitmen karyawan di lingkungan pesantren, khususnya yang terkait dengan sifat kepribadian, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan Pondok Pesantren Al Bayan yang berjumlah 80 orang. Karyawan ini terdiri dari berbagai jenis pekerjaan yang ada di pondok pesantren, termasuk tenaga pengajar, staf administrasi, dan tenaga pendukung lainnya yang terlibat dalam operasional harian pondok pesantren. Pengambilan sampel dalam penelitian ini akan menggunakan teknik sampling jenuh atau sampel sensus, mengingat jumlah populasi yang relatif kecil (70 karyawan). Dalam hal ini, seluruh karyawan Pondok Pesantren Al Bayan akan dijadikan sampel dalam penelitian ini, dengan asumsi bahwa semua karyawan dapat memberikan data yang relevan dan dapat mewakili kondisi yang ada di pondok pesantren. Pengambilan sampel dalam penelitian sangat penting untuk memastikan bahwa ukuran sampel yang digunakan cukup besar untuk mendeteksi efek yang signifikan secara statistik. Salah satu perangkat yang banyak digunakan untuk menghitung ukuran sampel yang diperlukan adalah G*Power, yang membantu peneliti dalam menentukan ukuran sampel yang tepat berdasarkan beberapa parameter yang diberikan. Berikut adalah analisis berdasarkan data yang dihasilkan dari G*Power. Ukuran sampel yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah 77. Ini berarti, untuk mencapai daya uji 80%, dengan tingkat signifikansi 5%, dan ukuran efek moderat ($f^2 = 0.15$), Anda memerlukan 77 responden atau sampel dalam penelitian ini untuk mendeteksi efek

yang ada secara akurat. Nilai 0.15 yang dimasukkan ke dalam G*Power menunjukkan ukuran efek moderat menurut konvensi Cohen. Ukuran efek ini digunakan untuk menentukan seberapa besar hubungan antara variabel independen (predictors) dengan variabel dependen. Semakin besar nilai f^2 , semakin besar efek yang diharapkan.

Berdasarkan hasil dari analisis G*Power, ukuran sampel yang diperlukan untuk penelitian ini adalah 77 responden. Dengan sampel sebesar itu, penelitian ini memiliki daya uji sekitar 80%, yang berarti cukup kuat untuk mendeteksi efek yang ada jika benar-benar ada. Peneliti harus memastikan bahwa sampel yang dikumpulkan sesuai dengan kebutuhan ini untuk memperoleh hasil yang valid dan dapat diandalkan. Dari perspektif praktis, peneliti perlu memastikan bahwa mereka memiliki cukup responden untuk menghindari potensi masalah dengan daya uji rendah, yang bisa menyebabkan kegagalan dalam mendeteksi hubungan yang signifikan meskipun ada.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik Pengumpulan Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner ini dirancang untuk mengukur empat variabel utama yang diteliti, yaitu sifat kepribadian, kepuasan kerja, perilaku warga organisasi, dan komitmen organisasi. Kuesioner menggunakan skala Likert 5 poin, dengan pilihan jawaban yang terdiri dari: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; dan 5 = Sangat Setuju.

Kuesioner yang akan digunakan dalam penelitian ini terlebih dahulu akan disusun dengan cermat berdasarkan teori yang ada mengenai keempat variabel yang diteliti. Setiap item dalam kuesioner akan dirancang untuk mencerminkan dimensi yang relevan dari setiap variabel. Sebelum kuesioner disebarikan kepada responden, instrumen penelitian akan diperiksa terlebih dahulu oleh dosen pembimbing untuk memastikan bahwa semua pertanyaan dalam kuesioner sudah jelas, relevan, dan sesuai dengan tujuan penelitian. Hal ini juga untuk memastikan bahwa tidak ada kesalahan dalam penyusunan instrumen yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.

Setelah mendapat persetujuan dan pemeriksaan, kuesioner akan dititipkan kepada bagian Sumber Daya Manusia (SDM) Pondok Pesantren Al Bayan. Bagian SDM akan membantu dalam pendistribusian kuesioner kepada karyawan yang akan menjadi responden dalam penelitian ini. Karyawan yang menerima kuesioner akan diminta untuk mengisi formulir tersebut dengan jujur dan penuh perhatian, berdasarkan pengalaman dan persepsi mereka terhadap pekerjaan dan organisasi. Setelah kuesioner diisi, karyawan akan menyerahkan kembali kuesioner kepada bagian SDM dalam jangka waktu yang telah ditentukan.

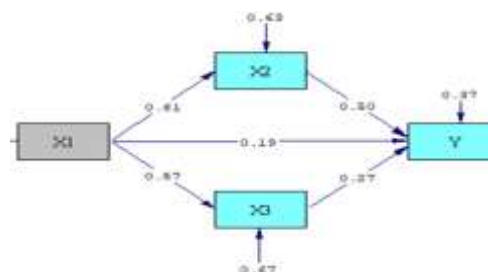
HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil analisis jalur untuk Model Struktur Satu, yang bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dua variabel independen utama—yaitu motivasi kerja dan kepuasan kerja—terhadap variabel mediasi, yakni perilaku warga organisasi (PWO). Analisis ini merupakan bagian dari tahapan awal sebelum pengujian hipotesis utama, dan digunakan untuk memastikan apakah hubungan antar variabel dalam model teoritis memiliki kekuatan pengaruh yang signifikan dan linier sesuai dengan arah hubungan yang telah dirumuskan dalam kerangka konseptual. Uji ini penting karena keberadaan perilaku warga organisasi sebagai variabel antara yang menghubungkan faktor-faktor psikologis individual (motivasi dan kepuasan) dengan kinerja karyawan mengharuskan validasi awal mengenai seberapa besar kontribusi masing-masing faktor terhadap pembentukan perilaku tersebut.

Tabel Ringkasan Model Struktur

Hipotesis	Jalur	β	t	p	R^2	Keputusan
H1	X1 → X3	0,46	5,39	0,001	0,68	Diterima
H2	X2 → X3	0,53	4,70	0,001		Diterima
H3	X1 → Y	0,32	3,49	0,001	0,81	Diterima
H4	X2 → Y	0,42	4,76	0,000		Diterima
H5	X3 → Y	0,28	2,60	0,012		Diterima

Sumber: Data primer diolah (2025). X1 = motivasi kerja; X2 = kepuasan kerja; X3 = perilaku warga organisasi; Y = kinerja karyawan.



Secara keseluruhan, nilai R^2 sebesar 0,81 untuk model kinerja karyawan mengindikasikan bahwa 81% variasi dalam kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel motivasi kerja, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi, menjadikan model ini sangat kuat dalam menjelaskan kinerja sebagai outcome akhir. Gambar 4.3 memberikan representasi visual yang memperkuat narasi struktural ini, dengan jalur-jalur panah yang menggambarkan arah dan kekuatan pengaruh antar variabel serta indikator signifikan dari uji statistik.

Motivasi Kerja dan Perilaku Warga Organisasi

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa motivasi kerja (X1) memiliki pengaruh langsung yang signifikan terhadap perilaku warga organisasi (X3), dengan koefisien β sebesar 0,46, nilai $t = 5,39$, dan signifikansi $p = 0,001$. Artinya, semakin tinggi tingkat motivasi kerja karyawan, semakin besar kecenderungan mereka untuk menunjukkan perilaku warga organisasi, seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, dan mengambil inisiatif di luar tugas formal.

Kepuasan Kerja dan Perilaku Warga Organisasi

Hipotesis kedua (H2) menguji pengaruh kepuasan kerja (X2) terhadap perilaku warga organisasi (X3), dan juga menunjukkan hasil yang signifikan dengan $\beta = 0,53$, $t = 4,70$, dan $p = 0,001$. Koefisien yang lebih tinggi ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja justru menjadi prediktor yang lebih kuat dibanding motivasi kerja dalam mendorong terbentuknya perilaku warga organisasi. Secara bersama-sama, kedua variabel ini menjelaskan 68% variasi dalam perilaku warga organisasi, sebagaimana ditunjukkan oleh nilai $R^2 = 0,68$, yang mengindikasikan bahwa model memiliki daya prediksi yang baik.

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa motivasi kerja juga memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan $\beta = 0,32$, $t = 3,49$, dan $p = 0,001$. Hal ini menegaskan bahwa motivasi kerja tidak hanya berdampak pada perilaku organisasi, tetapi juga langsung memengaruhi kinerja individual

karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Hipotesis keempat (H4) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung paling kuat terhadap kinerja karyawan, dengan nilai $\beta = 0,42$, $t = 4,76$, dan $p = 0,000$. Ini mengindikasikan bahwa aspek-aspek yang membuat karyawan merasa puas dalam pekerjaan, seperti keadilan kompensasi, iklim kerja yang kondusif, dan hubungan interpersonal, sangat menentukan kinerja mereka.

Perilaku Warga Organisasi dan Kinerja Karyawan

Pengujian hipotesis kelima (H5) menunjukkan bahwa perilaku warga organisasi juga berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja, meskipun dengan koefisien yang relatif lebih rendah yaitu $\beta = 0,28$, $t = 2,60$, dan $p = 0,012$. Temuan ini menunjukkan bahwa kontribusi sukarela karyawan dalam konteks sosial organisasi tetap relevan dalam meningkatkan efektivitas dan hasil kerja.

Dengan demikian, seluruh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini berhasil diterima secara statistik, yang berarti bahwa hubungan kausal yang dirumuskan dalam kerangka konseptual dapat dibuktikan secara empiris. Temuan ini memberikan kontribusi penting dalam bidang manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi skala menengah seperti CV Hidayah Putra Indonesia. Selain memberikan pemahaman yang lebih dalam mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, model ini juga memberikan arah strategis bagi manajemen dalam merancang intervensi yang efektif untuk meningkatkan produktivitas melalui pendekatan psikologis dan perilaku, dengan memperkuat motivasi, kepuasan kerja, serta menumbuhkan budaya organisasi yang mendukung perilaku positif dan kolaboratif.

Pembahasan

Motivasi Kerja dan Perilaku Warga Organisasi

Motivasi kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap munculnya perilaku warga organisasi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan kinerja karyawan. Motivasi didefinisikan sebagai dorongan internal dan eksternal yang memengaruhi semangat, keinginan, dan komitmen individu dalam melaksanakan pekerjaannya (Janjhua dkk., 2016; Word dan Park, 2015). Motivasi intrinsik seperti kebutuhan untuk berkembang, pencapaian tujuan pribadi, dan kepuasan kerja, serta motivasi ekstrinsik seperti kompensasi, pengakuan, dan kondisi kerja yang mendukung, secara bersama-sama mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi optimal terhadap organisasi (Bidee dkk., 2017; Locke dan Schattke, 2019; Itri dkk., 2019). Ketika motivasi kerja berada pada tingkat tinggi, karyawan cenderung menunjukkan perilaku proaktif, bertanggung jawab, dan mampu mewujudkan tindakan-tindakan yang bersifat sukarela, yang mengarah pada perilaku warga organisasi.

Perilaku warga organisasi (PWO) merupakan bentuk kontribusi sukarela yang tidak diwajibkan secara formal dalam uraian pekerjaan, namun memiliki dampak yang signifikan terhadap kelancaran operasional dan kohesi sosial di tempat kerja (Organ, 1988). Perilaku ini mencakup dimensi seperti altruisme, kesopanan, sportivitas, kepatuhan ekstra, dan kebajikan organisasi, yang kesemuanya mendorong terciptanya lingkungan kerja yang produktif dan harmonis (Lazauskaite-Zabielske dkk., 2015; Hup dkk., 2017; Singh dan Singh, 2018). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi akan merasa memiliki tanggung jawab moral untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal yang baik, serta menunjukkan loyalitas terhadap visi dan misi organisasi. Moradi (2015) mencatat bahwa motivasi kerja menyumbang sekitar 33% dari variasi perilaku warga organisasi, menunjukkan bahwa faktor motivasional merupakan determinan utama dalam membentuk sikap sukarela karyawan terhadap organisasi.

Selanjutnya, keterkaitan antara motivasi kerja, PWO, dan kinerja karyawan semakin diperkuat oleh temuan-temuan empiris. Febriyani dan Rismanto (2024) menunjukkan bahwa kombinasi antara motivasi kerja dan kepuasan kerja berperan penting dalam mendorong terwujudnya perilaku warga organisasi yang variabelatif. Hal ini didukung pula oleh hasil penelitian Mohamed dkk. (2019), yang menyimpulkan bahwa PWO yang diwujudkan dalam bentuk bantuan antarrekan, partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan kepedulian terhadap lingkungan kerja secara langsung meningkatkan produktivitas dan efektivitas kerja. Organ (2018) menambahkan bahwa tindakan-tindakan seperti mengambil inisiatif untuk menyelesaikan masalah, kesediaan menanggung beban tambahan, dan usaha untuk mempertahankan iklim kerja yang kondusif merupakan bentuk nyata PWO yang dapat meningkatkan output individu maupun organisasi. Dengan demikian, dapat dipahami bahwa motivasi kerja tidak hanya berfungsi sebagai pemicu kinerja melalui jalur langsung, tetapi juga memperkuat jalur tidak langsung melalui pembentukan perilaku warga organisasi.

Dalam perspektif teoretis, pengaruh positif motivasi terhadap PWO dan kinerja juga dapat dijelaskan melalui model integratif perilaku organisasi yang dikembangkan oleh Colquitt dkk. (2022). Model ini menempatkan motivasi sebagai variabel psikologis yang menjembatani pengaruh budaya dan struktur organisasi terhadap perilaku dan kinerja karyawan. Motivasi yang kuat akan menghasilkan kepuasan kerja yang lebih tinggi, meningkatkan keterlibatan afektif, dan mendorong tindakan-tindakan sukarela yang berdampak positif pada kinerja. Di sisi lain, PWO yang tinggi akan memperkuat dimensi kontekstual dan adaptif dari kinerja karyawan, seperti fleksibilitas, kerja sama tim, dan ketahanan terhadap tekanan kerja (Bhardwaj dan Kalia, 2021). Oleh karena itu, pendekatan manajerial yang bertujuan meningkatkan kinerja karyawan tidak hanya cukup berfokus pada target dan pengawasan, melainkan juga harus mencakup upaya sistematis untuk

menumbuhkan motivasi dan membangun budaya yang mendukung tumbuhnya PWO.

Kepuasan Kerja dan Perilaku Warga Organisasi

Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perilaku warga organisasi (PWO), yang berperan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang kooperatif, suportif, dan produktif. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kondisi emosional yang menyenangkan yang timbul dari penilaian seseorang terhadap pengalaman kerjanya secara keseluruhan maupun terhadap aspek-aspek spesifik dari pekerjaannya, seperti gaji, rekan kerja, atasan, serta peluang pengembangan diri (Locke, 1976; Tietjen dan Myers, 1998; van der Kolk dkk., 2019). Individu yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan keterlibatan lebih tinggi, loyalitas, serta komitmen terhadap nilai dan tujuan organisasi. Kepuasan tersebut tidak hanya memperkuat sikap positif terhadap pekerjaan, tetapi juga menumbuhkan kecenderungan untuk berkontribusi lebih jauh melalui tindakan-tindakan yang tidak diharuskan secara formal.

Dalam konteks PWO, kepuasan kerja menjadi salah satu antecedent penting yang mendorong karyawan untuk terlibat dalam perilaku-perilaku prososial di tempat kerja. Mohamed dkk. (2019) menunjukkan bahwa staf yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan perilaku warga organisasi yang lebih tinggi, seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, menjaga keharmonisan tim, dan secara aktif mendukung kebijakan organisasi. Penelitian serupa oleh Marihot dkk. (2023) juga mengungkapkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi meningkatkan kecenderungan individu untuk menunjukkan inisiatif, toleransi, dan dedikasi yang melampaui tugas-tugas formalnya. Temuan ini diperkuat oleh Khaskheli dkk. (2020), yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja, ketika dikombinasikan dengan komitmen afektif, mampu memperkuat hubungan positif terhadap PWO. Meski demikian, studi tersebut juga mencatat adanya perbedaan pengaruh antara kepuasan intrinsik dan ekstrinsik terhadap perilaku warga

organisasi, di mana kepuasan intrinsik memiliki pengaruh yang lebih kuat.

Secara teoretis, pengaruh kepuasan kerja terhadap PWO dapat dijelaskan melalui Teori Dua Faktor Herzberg (1966), yang membedakan antara faktor motivator—yang meningkatkan kepuasan—dan faktor kebersihan—yang mencegah ketidakpuasan. Ketika faktor motivator seperti pengakuan, tanggung jawab, dan pertumbuhan pribadi terpenuhi, karyawan akan merasa pekerjaan mereka bermakna, sehingga lebih terdorong untuk menunjukkan perilaku sukarela demi mendukung organisasi. Hal ini diperkuat oleh Matthews dkk. (2018), yang menegaskan bahwa kepuasan kerja intrinsik berakar pada makna kerja yang dirasakan, harga diri, dan keinginan berkembang, yang kesemuanya menjadi pemicu munculnya kontribusi nonformal seperti PWO. Selain itu, aspek relasional juga memiliki pengaruh yang kuat, seperti dijelaskan oleh Al-Asadi dkk. (2019), yang menemukan bahwa hubungan positif antara karyawan dan atasan serta sesama rekan kerja merupakan salah satu pemicu dominan terwujudnya perilaku warga organisasi.

Lebih jauh, dalam sektor-sektor dengan kondisi kerja yang dinamis seperti industri menengah dan kecil, kepuasan kerja berfungsi tidak hanya sebagai indikator kesejahteraan psikologis, tetapi juga sebagai prediktor stabilitas perilaku positif di tempat kerja. Studi oleh Siregar dkk. (2023) memperlihatkan bahwa kepuasan kerja dapat menjadi mediator dalam hubungan antara sistem penghargaan dan PWO, yang menunjukkan bahwa ketika sistem penghargaan berjalan dengan baik dan menimbulkan kepuasan, karyawan akan terdorong untuk membalasnya melalui perilaku-perilaku sukarela yang memperkuat efektivitas organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berperan dalam meningkatkan motivasi individu untuk bekerja lebih baik, tetapi juga menciptakan fondasi psikologis yang mendorong karyawan untuk berperilaku sebagai warga organisasi yang baik—loyal, bertanggung jawab, dan mendukung stabilitas serta keberlanjutan organisasi secara menyeluruh.

Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan

Motivasi kerja berperan sebagai salah satu determinan utama dalam meningkatkan kinerja karyawan, baik secara individual maupun kolektif dalam organisasi. Motivasi kerja, yang mencakup dorongan internal maupun eksternal, membentuk dasar psikologis yang mendorong seseorang untuk bertindak, berusaha, dan berkontribusi dalam pencapaian tujuan kerja (Word dan Park, 2015; Bidee dkk., 2017). Motivasi intrinsik, seperti rasa memiliki, pencapaian pribadi, serta makna dalam pekerjaan, mendorong karyawan untuk terlibat secara aktif dalam pekerjaannya, sementara motivasi ekstrinsik seperti kompensasi, keamanan kerja, dan pengakuan memberikan insentif tambahan untuk meningkatkan performa kerja (Locke dan Schattke, 2019; Itri dkk., 2019). Ketika karyawan merasa termotivasi oleh nilai-nilai personal dan lingkungan kerja yang mendukung, mereka akan menunjukkan sikap kerja yang positif, disiplin, dan inisiatif tinggi, yang pada akhirnya berdampak pada peningkatan produktivitas.

Hubungan antara motivasi dan kinerja dapat dijelaskan melalui Expectancy Theory yang dikembangkan oleh Vroom (1964), yang menyatakan bahwa individu akan termotivasi untuk berperilaku tertentu apabila mereka meyakini bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan kinerja yang baik, dan kinerja tersebut akan membawa pada hasil yang bernilai bagi mereka. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Chiniara dan Bentein (2016), yang menemukan bahwa motivasi intrinsik dapat meningkatkan keterlibatan, kreativitas, dan ketekunan karyawan dalam menyelesaikan tugas, sehingga berdampak langsung terhadap peningkatan hasil kerja. Dalam konteks organisasi, motivasi tidak hanya menghasilkan kinerja kuantitatif seperti kecepatan dan volume kerja, tetapi juga kinerja kualitatif yang mencakup akurasi, kualitas pelayanan, serta fleksibilitas dalam menghadapi perubahan.

Penelitian empiris juga mendukung pengaruh positif motivasi terhadap kinerja karyawan. Van der Kolk dkk. (2019) menunjukkan bahwa baik motivasi intrinsik maupun ekstrinsik berhubungan positif dengan pencapaian kerja di

sektor publik, menandakan bahwa dorongan psikologis maupun insentif material sama-sama relevan dalam mendorong kinerja. Penelitian lain oleh Lazauskaite-Zabielske dkk. (2015) menegaskan bahwa kejelasan tujuan dan pemberian penghargaan menjadi faktor kunci yang memperkuat motivasi dan secara langsung meningkatkan performa kerja. Dalam praktiknya, karyawan yang bekerja dengan motivasi tinggi cenderung memiliki orientasi tujuan yang jelas, menunjukkan konsistensi dalam penyelesaian tugas, serta berkontribusi terhadap pencapaian target organisasi dengan efisiensi dan efektivitas yang lebih tinggi.

Temuan tersebut menegaskan bahwa dalam lingkungan kerja yang kompetitif dan dinamis, motivasi kerja menjadi sumber energi yang penting untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja. Karyawan yang merasa didukung oleh organisasi dan memiliki motivasi intrinsik yang kuat akan lebih mampu beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan yang kompleks dan berubah-ubah, sebagaimana dijelaskan oleh Bhardwaj dan Kalia (2021) dalam konteks kinerja adaptif. Oleh karena itu, peningkatan motivasi kerja harus menjadi bagian integral dari strategi manajemen sumber daya manusia, baik melalui penyusunan kebijakan insentif, pengembangan karier, penciptaan lingkungan kerja yang suportif, maupun penguatan makna kerja dalam keseharian karyawan. Dengan pendekatan tersebut, motivasi kerja tidak hanya menjadi alat peningkat performa jangka pendek, tetapi juga fondasi bagi pertumbuhan kinerja berkelanjutan dalam jangka panjang.

Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, baik dalam hal efektivitas, efisiensi, maupun komitmen terhadap pekerjaan. Kepuasan kerja dipahami sebagai kondisi emosional yang menyenangkan dan positif, yang muncul ketika individu mengevaluasi pengalaman kerjanya sebagai sesuatu yang sesuai dengan harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai pribadinya (Locke, 1976; Tietjen dan Myers, 1998). Karyawan yang merasa puas cenderung lebih termotivasi untuk

menjalankan tugasnya dengan baik, menunjukkan loyalitas terhadap organisasi, serta memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai tujuan kerja secara optimal. Selain itu, kepuasan kerja juga meningkatkan keterlibatan karyawan, yang kemudian berkontribusi terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas hasil kerja (van der Kolk dkk., 2019). Kepuasan kerja bukan hanya menciptakan suasana kerja yang harmonis, tetapi juga menumbuhkan rasa tanggung jawab terhadap peran dan tugas, yang menjadi fondasi utama dalam pencapaian kinerja yang berkelanjutan.

Hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan diperkuat oleh berbagai studi yang menunjukkan bahwa karyawan yang puas lebih bersemangat, lebih tanggap terhadap kebutuhan organisasi, dan lebih siap menghadapi tantangan pekerjaan. Mowday dkk. (2014) menegaskan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan komitmen organisasi, yang merupakan prediktor penting dari kinerja jangka panjang. Komitmen ini tercermin dalam kesediaan karyawan untuk bekerja lebih dari yang diminta, menunjukkan ketekunan, serta menjaga reputasi organisasi. Dalam konteks yang sama, van der Kolk dkk. (2019) menemukan bahwa karyawan yang puas menunjukkan kinerja lebih tinggi karena mereka terdorong oleh rasa memiliki terhadap pekerjaan dan organisasi. Kepuasan tersebut mendorong munculnya dedikasi profesional dan orientasi pada hasil, sehingga berdampak langsung pada peningkatan kualitas pelayanan, penyelesaian tugas yang lebih cepat, dan penurunan kesalahan kerja.

Kepuasan kerja memainkan peran penting dalam membangun kinerja adaptif, yaitu kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan dan menanggapi situasi kerja yang tidak terduga. Dalam organisasi modern yang dinamis, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih terbuka terhadap pembaruan sistem kerja, lebih antusias mengikuti pelatihan, serta lebih mampu berinovasi dalam penyelesaian tugas (Bhardwaj dan Kalia, 2021). Di samping itu, kepuasan kerja berkontribusi pada kinerja kontekstual, yaitu bentuk perilaku kerja yang

mendukung lingkungan kerja secara umum, seperti kolaborasi antarkaryawan dan partisipasi dalam kegiatan organisasi (Colquitt dkk., 2022). Dalam kerangka ini, kepuasan kerja tidak hanya mencerminkan perasaan nyaman dalam bekerja, tetapi juga merupakan determinan psikologis yang memperkuat motivasi, menumbuhkan rasa tanggung jawab sosial, dan memperbesar kontribusi karyawan terhadap keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Berdasarkan teori Dua Faktor Herzberg (1966), kepuasan kerja muncul dari terpenuhinya faktor-faktor motivator seperti pencapaian, pengakuan, tanggung jawab, dan kesempatan berkembang. Ketika faktor-faktor ini hadir dalam lingkungan kerja, karyawan cenderung merasa bahwa pekerjaan mereka bermakna, yang mendorong kinerja yang lebih tinggi. Matthews dkk. (2018) menekankan bahwa kepuasan kerja intrinsik—yang bersumber dari nilai-nilai personal seperti makna kerja dan pengembangan diri—lebih kuat mendorong peningkatan kinerja dibandingkan sekadar insentif eksternal. Dengan demikian, kepuasan kerja merupakan instrumen strategis yang tidak hanya memengaruhi semangat kerja secara langsung, tetapi juga memperkuat kualitas dan ketekunan dalam melaksanakan tugas kerja. Oleh karena itu, manajemen perlu memberi perhatian serius terhadap peningkatan kepuasan kerja sebagai bagian dari strategi penguatan kinerja organisasi secara menyeluruh.

Perilaku Warga Organisasi dan Kinerja Karyawan

Perilaku warga organisasi (PWO) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan, baik dalam dimensi individual maupun tim. PWO merujuk pada perilaku sukarela dan tidak formal yang dilakukan oleh karyawan di luar tugas pokoknya, namun memberikan kontribusi nyata terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, 1988). Perilaku ini mencakup berbagai tindakan seperti membantu rekan kerja (altruisme), menjaga hubungan kerja yang harmonis (courtesy), menunjukkan loyalitas terhadap organisasi (civic virtue), serta menunjukkan toleransi dan sikap positif terhadap

tantangan kerja (sportsmanship). Meskipun tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan formal, PWO memainkan peran kunci dalam menciptakan lingkungan kerja yang suportif dan produktif, serta mendukung keberhasilan kolektif tim kerja.

Dampak positif dari PWO terhadap kinerja karyawan terlihat dari peningkatan keterlibatan kerja, kualitas kolaborasi antarindividu, dan efisiensi penyelesaian tugas. Mohamed dkk. (2019) menyatakan bahwa perilaku warga organisasi yang mencakup bantuan sukarela dan kolaborasi memiliki korelasi langsung dengan peningkatan kinerja kerja. Karyawan yang bersedia membantu satu sama lain dan menjaga hubungan interpersonal yang baik dapat mengurangi konflik, mempercepat alur kerja, dan meningkatkan kepercayaan dalam tim. Hal ini berdampak langsung pada peningkatan produktivitas individu, karena mereka merasa lebih didukung dan termotivasi untuk bekerja dengan lebih baik. Lebih lanjut, Organ (2018) menegaskan bahwa PWO berkontribusi dalam membentuk suasana kerja yang kondusif, yang memungkinkan karyawan untuk fokus pada tugas-tugas inti mereka tanpa terganggu oleh dinamika interpersonal yang negatif atau beban kerja yang tidak proporsional.

Perilaku warga organisasi juga berkaitan erat dengan peningkatan kinerja kontekstual, yaitu aspek kinerja yang mencakup kontribusi terhadap lingkungan sosial dan budaya organisasi, seperti menjaga etika kerja, kedisiplinan, dan kepedulian terhadap keberlangsungan institusi (Colquitt dkk., 2022). Dalam organisasi modern yang dinamis, karyawan tidak hanya dinilai berdasarkan pencapaian tugas-tugas formal, tetapi juga sejauh mana mereka berperilaku sebagai bagian dari komunitas organisasi yang solid. Ketika PWO tinggi, kohesi tim meningkat, konflik berkurang, dan koordinasi kerja menjadi lebih lancar, yang semuanya berdampak positif pada hasil kerja secara keseluruhan.

Perilaku warga organisasi juga mencerminkan tingkat keterikatan dan identifikasi karyawan terhadap tujuan bersama organisasi. Liao dkk. (2025) mengidentifikasi dimensi-dimensi PWO seperti dedikasi profesional, koordinasi kolektif, dan perlindungan sumber daya organisasi

sebagai faktor-faktor penting yang memperkuat keselarasan antara kepentingan individu dan organisasi. Karyawan yang menunjukkan dedikasi semacam ini cenderung lebih bertanggung jawab, terbuka terhadap perubahan, dan berkomitmen terhadap keberhasilan tim. Dalam jangka panjang, perilaku-perilaku ini memperkuat budaya organisasi yang kolaboratif dan adaptif, sehingga meningkatkan ketahanan organisasi terhadap tekanan eksternal dan kompleksitas pekerjaan yang meningkat.

Dengan demikian, perilaku warga organisasi bukan sekadar ekspresi moral atau etika kerja individual, melainkan merupakan komponen strategis dalam membentuk kinerja organisasi yang unggul. PWO menciptakan ekosistem kerja yang mendukung sinergi, memperkuat solidaritas tim, dan mendorong karyawan untuk berprestasi melebihi standar minimum yang ditetapkan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menumbuhkan nilai-nilai dan praktik yang mendukung tumbuhnya PWO, baik melalui pengakuan informal, penguatan budaya organisasi, maupun pelatihan yang membangun kesadaran kolektif tentang pentingnya kontribusi nonformal dalam mencapai keunggulan kinerja.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis statistik dan pengujian model struktural yang dilakukan terhadap data yang dikumpulkan dari 80 karyawan Pondok Pesantren Al Bayan, diperoleh simpulan bahwa terdapat hubungan kausal yang signifikan dan bermakna antara sifat kepribadian, kepuasan kerja, dan perilaku warga organisasi terhadap pembentukan komitmen organisasi. Penelitian ini memperkaya khazanah keilmuan dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks lembaga pendidikan berbasis nilai religius, dengan menekankan peran faktor individual dan perilaku kolektif dalam meningkatkan loyalitas pegawai terhadap organisasi.

Terdapat pengaruh sifat kepribadian berpengaruh langsung positif terhadap kepuasan kerja. Artinya jika sifat kepribadian semakin baik maka mengakibatkan peningkatan kepuasan kerja.

Ini menunjukkan bahwa individu dengan kepribadian yang lebih terbuka, teliti, stabil secara emosional, dan kooperatif cenderung memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi. Terdapat pengaruh langsung positif sifat kepribadian terhadap perilaku warga organisasi. Artinya jika sifat kepribadian semakin baik maka mengakibatkan peningkatan perilaku warga organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa kepribadian bukan hanya berperan dalam membentuk sikap individu terhadap pekerjaannya, tetapi juga dalam membentuk hubungan sosial dan budaya kerja yang positif di lingkungan pesantren. Terdapat pengaruh langsung positif desain kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya jika sifat kepribadian semakin baik maka mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi. Ini menegaskan bahwa kepribadian yang stabil dan konstruktif dapat memperkuat keterikatan emosional dan nilai bersama antara pegawai dan organisasi. Terdapat pengaruh kepuasan kerja berpengaruh langsung positif terhadap komitmen organisasi. Artinya jika kepuasan kerja meningkat maka mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya, baik dari sisi penghargaan, pengakuan, lingkungan kerja, maupun hubungan interpersonal, menunjukkan tingkat keterikatan dan loyalitas yang lebih tinggi terhadap lembaga. Terdapat pengaruh langsung positif perilaku warga organisasi terhadap komitmen organisasi. Artinya jika perilaku warga organisasi meningkat maka mengakibatkan peningkatan komitmen organisasi. Perilaku prososial yang dilakukan oleh pegawai, seperti membantu rekan, menyelesaikan tugas secara sukarela, dan menjaga harmoni organisasi, terbukti memperkuat hubungan emosional dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Ahmed, M. A., Khattak, M. S., & Anwar, M. (2022). *Personality traits and entrepreneurial intention : The mediating role of risk aversion*. 22(1), 1–15. <https://doi.org/10.1002/pa.2275>

Angelini, G. (2023). Big five model personality traits and job burnout : a systematic literature

review. *BMC Psychology*, 11(49), 1–35. <https://doi.org/10.1186/s40359-023-01056-y>

Asghar, M. M., Zaidi, S. A. H., Zahoor Ahmed, S. K., Murshed, M., Mahmood, H., & Abbas, S. (2022). The role of environmental transformational leadership in employees' influencing organizational citizenship behavior for environment well-being: a survey data analysis. *Environmental Science and Pollution Research*, 29, 58773–58790.

Bao, M. X., Cheng, X., & Smith, D. (2020). A path analysis investigation of the relationships between CEO pay ratios and firm performance mediated by employee satisfaction. *Advances in Accounting*, 48, 100457. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2020.100457>

Bui, H. T. M. (2017). Big Five personality traits and job satisfaction : Evidence from a national sample. *Journal of General Management*, 42(3), 21–30. <https://doi.org/10.1177/0306307016687990>

Chikha, I. Ben, & Jarboui, A. (2018). Influence of personal traits on social entrepreneurship intention: an empirical study related to Tunisia. *International Journal of Social Entrepreneurship and Innovation*, 5(2), 148–165. <https://doi.org/https://doi.org/10.1504/IJSEI.2018.097718>

Colquitt, J. A., Lepine, J. A., & Wesson, M. J. (2022). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education. <https://doi.org/10.1002/pdh.22>

Farrukh, M., Ying, C. W., & Mansori, S. (2017). Organizational commitment : an empirical analysis of personality traits. *Journal of Work-Applied Management*, 9(1), 18–34. <https://doi.org/10.1108/JWAM-12-2016-0026>

Golafshani, M. R., & Rahro, M. (2013). Identification of Personality Traits Affecting on Development of Organizational Citizenship Behavior. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 16(2), 274–281. <https://doi.org/0.5829/idosi.mejsr.2013.16.02.114811>

Goldberg, L. R. (1993). "The structure of phenotypic personality traits": Author's reactions to the six comments. *American Psychologist*, 48(12), 1303–1304. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.48.12.1303>

Haehner, P., Rakhshani, A., Fassbender, I., Lucas, R. E., Donnellan, M. B., & Luhmann, M. (2022).

- Perception of major life events and personality trait change. *European Journal of Personality*, 37(5), 524–542.
<https://doi.org/10.1177/0890207022110797>
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company, Cleveland.
- Hopwood, C. J. (2025). Personality Functioning , Problems in Living , and Personality Traits Personality Functioning , Problems in Living , and Personality Traits. *Journal of Personality Assessment*, 107(2), 143–158.
<https://doi.org/10.1080/00223891.2024.2345880>
- Indarti, S., Solimun, Fernandes, A. A. R., & Hakim, W. (2017). The Effect of OCB In Relationship Between Personality , Organizational Commitment and Job Satisfaction To Performance. *Journal of Management Development*, 36(10), 1283–1293.
<https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JMD-11-2016-0250>
- Jackson, J. J., & Wright, A. J. (2024). The process and mechanisms of personality change. *Nature Reviews Psychology*, 3, 305–318.
- Jehanzeb, K., & Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person – organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22(3), 171–191. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12127>
- Kaya, F., Aydin, F., Schepman, A., Rodway, P., Yetişensoy, O., & Kaya, M. D. (2024). The Roles of Personality Traits, AI Anxiety , and Demographic Factors in Attitudes toward Artificial Intelligence. *International Journal of Human–Computer Interaction*, 40(2), 497–514.
<https://doi.org/10.1080/10447318.2022.2151730>
- Kelly, C., Barattucci, M., & Ahmad, M. S. (2022). Job satisfaction as a mediator between structural empowerment and intent-to-leave: A study of critical care nurses. *Intensive and Critical Care Nursing*, 70(1).
<https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.iccn.2021.103194>
- Kiarie, M. A. W., Maru, L. C., & Cheruiyot, T. K. (2017). Leader personality traits and employee job satisfaction in the media sector, Kenya. *The TQM Journal*, 29(1), 133–146.
<https://doi.org/doi.org/10.1108/TQM-09-2015-0117>
- Lee, K., & Allen, N. J. (2002). Organizational Citizenship Behavior and Workplace Deviance : The Role of Affect and Cognitions. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 131–142.
<https://doi.org/10.1037//0021-9010.87.1.131>
- Lee, S., Park, J., Back, K., Hyun, H., & Lee, S. H. (2020). The Role of Personality Traits Toward Organizational Commitments and Service Quality Commitments. *Frontiers in Psychology*, 11(5), 1–11.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00631>
- Liao, G., Liu, J., Li, Y., Ye, H., & Liang, J. (2025). Effect of healthcare professionals ’ perceived occupational stigma on organizational citizenship behavior : a moral cleansing perspective. *BMC Medical Ethics*, 26(28), 1–15.
- Liao, S.-H., Hu, D.-C., & Huang, Y.-C. (2022). Employee emotional intelligence, organizational citizen behavior and job performance: a moderated mediation model investigation. *Employee Relations: The International Journal*, 44(5), 1109–1126.
<https://doi.org/10.1108/ER-11-2020-0506>
- Locke. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2021). *Organizational Behavior An Evidence-Based Approach* (14th ed.). Information Age Publishing, Inc.
- Mammadov, S. (2022). Big Five personality traits and academic performance: A meta-analysis. *Journal of Personality*, 90(2), 222–255.
<https://doi.org/10.1111/jopy.12663>
- Marta, Mi. A., Supartha, I. W. G., Dewi, I. G. A. M., & Wibawa, I. M. A. et. alxsa. (2021). Job Enrichment, Empowerment, and Organizational Commitment: The Mediating Role of Work Motivation and Job Satisfaction. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 1031–1040.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.1031>
- Mccrae, R. R., & Costa, P. T. (2020). Personality and Individual Differences Understanding persons : From Stern ’ s personalistics to Five-Factor Theory. *Personality and Individual Differences*, 169(11), 109816.
<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109816>
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. SAGE Publications, Inc. London.
- 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., & Parfyonova, N. M. (2010). Human Resource Management Review Normative commitment in the workplace: A theoretical analysis and re-conceptualization. *Human Resource Management Review*, 20(4), 283–294. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.09.001>
- Mikkelsen, A. C., & Ray, C. D. (2024). Commitment , Relational Uncertainty , and the Investment Model. *Communication Research Reports*, 41(2), 105–116. <https://doi.org/10.1080/08824096.2024.2351367>
- Murtza, M. H., Noor, A., Gill, S. A., & Aslam, H. D. (2020). Intelligence quotient , job satisfaction , and job performance : The moderating role of personality type. *Journal of Public Affairs*, 21(3), e2318. <https://doi.org/10.1002/pa.2318>
- Mwesigwa, R., Tusiime, I., & Ssekiziyivu, B. (2020). Leadership styles, job satisfaction and organizational commitment among academic staff in public universities. *Journal of Management Development*, 39(2), 253–268. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2018-0055>
- Nanjundeswaraswamy, T. S. (2023). The mediating role of job satisfaction in the relationship between leadership styles and employee commitment. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 39(2), 286–304. <https://doi.org/10.1108/JEAS-02-2021-0029>
- Noor, J., Soleh, & Faittaahumi, M. (2023). Human Resource Management Practices on Employee Commitment : Indonesia Islamic Banking. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 15(1), 23–40.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership , job satisfaction , and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture The influence of transformational leadersh. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1–12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Joreen, Y., Tupa, N. S., Ocampo, L., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Joreen, Y., Acedillo, V., Bacunador, A. M., Balo, C. C., Lagdameo, Y. J., & Tupa, N. S. (2018). A historical review of the development of organizational citizenship behavior (OCB) and its implications for the twenty-first century. *Personnel Review*, 47(4), 821–862. <https://doi.org/10.1108/PR-04-2017-0136>
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books, Lexington, MA.
- Pandey, D. L., Uprety, S. K., & Risal, N. (2023). Personality traits and their impact on the social entrepreneurial intentions of management students : a test of big five personality approach. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 12(72), 1–25. <https://doi.org/10.1186/s13731-023-00342-8>
- Qin, Y. S. (2024). How internal listening inspires remote employee engagement: examining the mediating effects of perceived organizational support and affective organizational commitment. *Journal of Communication Management*, 28(4), 553–572. <https://doi.org/doi.org/10.1108/JCOM-11-2023-0117>
- Rachel, F., Gang, W., & In-Sue, O. (2018). Linking job-relevant personality traits, transformational leadership, and job performance via perceived meaningfulness at work: A moderated mediation model. *Journal of Applied Psychology*, 103(3), 324–333. <https://doi.org/https://doi.org/10.1037/apl0000274>
- Redondo, R., Sparrow, P., & Hernández-Lechuga, G. (2021). The effect of protean careers on talent retention: examining the relationship between protean career orientation, organizational commitment, job satisfaction and intention to quit for talented workers. *International Journal of Human Resource Management*, 32(9), 2046–2069. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579247>
- Rita, M., Randa Payangan, O., Rante, Y., Tuhumena, R., & Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*, 60(4), 953–964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). *Essentials of organizational behavior* (15th eds.). Pearson Education Limited. <http://www.theeuropeanlibrary.org/tel4/record/3000089783526>

- Saari, L. M., & Judge, T. A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*, 43(4), 395–407. <https://doi.org/10.1002/hrm.20032>
- Saha, S., & Kumar, S. P. (2018). Organizational culture as a moderator between affective commitment and job satisfaction: Empirical evidence from Indian public sector enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 32(2), 184–206. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2017-0078>
- Sapta, I. K. S., Rustiarini, N. W., Agung, I. G., & Teja, E. (2021). Cogent Business & Management Spiritual leadership and organizational commitment : The mediation role of workplace spirituality Made Purba Astakoni | Spiritual leadership and organizational commitment : The mediation role of workplace spirituality. *Cogent Business & Management*, 8(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1966865>
- Srivastava, S. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment Relationship: Effect of Personality Variables. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 17(2), 159–167. <https://doi.org/10.1177/0972262912483529>
- Suparna, D., & Noor, J. (2021). The Mediating Role of Organizational Commitment Dimensions Between Job Involvement on Employee Performance : A Cross-Sectional Study. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 9(3), 297–312. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2021.009.03.8>
- Valaei, N., & Rezaei, S. (2016). Job satisfaction and organizational commitment: an empirical investigation among ICT-SMEs. *Management Research Review*, 39(12), 1663–1694. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MRR-09-2015-0216>
- Wang, R. (2021). Organizational Commitment in the Nonprofit Sector and the Underlying Impact of Stakeholders and Organizational Support. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33, 538–549. <https://doi.org/10.1007/s11266-021-00336-8>
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of Management*, 17(3), 601–617.
- Xu, M., Qin, X., Dust, S. B., & DiRenzo, M. S. (2019). Supervisor-subordinate proactive personality congruence and psychological safety: A signaling theory approach to employee voice behavior. *Leadership Quarterly*, 30(4), 440–453. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.03.001>
- Yu, Q., Yen, D. A., Barnes, B. R., & Huang, Y. A. (2019). Enhancing firm performance through internal market orientation and employee organizational commitment. *International Journal of Human Resource Management*, 30(6), 964–987. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1380059>