

## Implikasi Resiliensi Karyawan dan Otonomi Kerja terhadap Peran Kewargaan Organisasi pada Karyawan

*Implications of Employee resilience and Job autonomy on Organizational Citizenship Roles in Employees*

Fiqri Aditya Ramadhan\*, Sri hayati, Nurhikmah

Fakultas Psikologi Universitas Bosowa

Email: aditrmdh999@gmail.com

### Abstrak

Dalam lingkungan kerja yang semakin kompleks, penting bagi perusahaan untuk meningkatkan Resiliensi karyawan dan memberikan Otonomi kerja guna mendukung Perilaku kewargaan organisasi (OCB). Meskipun banyak penelitian telah membahas faktor-faktor yang mempengaruhi OCB, masih sedikit yang secara khusus mengkaji pengaruh kedua variabel ini dalam konteks perusahaan seperti Perusahaan X. Penelitian ini bertujuan untuk menjawab kekurangan tersebut dengan menganalisis bagaimana Resiliensi karyawan dan Otonomi kerja mempengaruhi OCB karyawan di perusahaan tersebut. Data dikumpulkan melalui skala OCB, Resiliensi karyawan, dan Otonomi kerja, lalu dianalisis menggunakan uji deskriptif, uji regresi linier berganda, serta uji sumbangan relatif dan efektif. Hasil analisis menunjukkan bahwa Resiliensi karyawan dan Otonomi kerja secara bersama-sama memberikan kontribusi sebesar 33,1% terhadap OCB ( $R^2 = 0,331$ ), dengan Resiliensi karyawan memberikan sumbangan relatif terbesar sebesar 79% dan sumbangan efektif sebesar 26,2%. Temuan ini menggarisbawahi pentingnya bagi perusahaan untuk meningkatkan ketahanan karyawan dan memberikan otonomi kerja yang lebih besar agar dapat memperkuat perilaku pro-sosial dalam organisasi. Penelitian ini juga memberikan wawasan mengenai perlunya mempertimbangkan faktor-faktor lain yang mungkin mempengaruhi OCB dalam pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif di masa depan.

**Kata Kunci:** Perilaku Kewargaan Organisasi, Resiliensi Karyawan, Otonomi Kerja.

### Abstract

*In an increasingly complex work environment, it is important for companies to increase Employee resilience and provide Job autonomy to support Organizational Citizenship Behavior (OCB). Although many studies have discussed the factors that influence OCB, there are still few that specifically examine the influence of these two variables in the context of companies such as Perusahaan X. This study aims to address this shortcoming by analyzing how Employee resilience and Job autonomy influence OCB of employees in the company. Data were collected through OCB, Employee resilience, and Job autonomy scales, then analyzed using descriptive test, multiple linear regression test, and relative and effective contribution test. The results of the analysis showed that Employee resilience and Job autonomy together contributed 33.1% to OCB ( $R^2 = 0.331$ ), with Employee resilience providing the largest relative contribution of 79% and an effective contribution of 26.2%. These findings underscore the importance for companies to increase Employee resilience and provide greater work autonomy in order to strengthen pro-social behavior in the organization. This research also provides insight into the need to consider other factors that may influence OCB in the development of more effective management strategies in the future. Implications of Employee resilience and Job autonomy on Organizational Citizenship Role in Employees.*

**Keywords:** Organizational Citizenship Behavior, Employee Resilience, Job Autonomy.

### PENDAHULUAN

Kinerja karyawan adalah elemen utama untuk mencapai kesuksesan suatu perusahaan. Di era bisnis yang semakin kompetitif, peran karyawan dalam mencapai produktivitas, efisiensi, dan pertumbuhan

organisasi menjadi semakin vital. Elemen yang menjadi salah satu kunci dalam mendukung *Employee resilience* di berbagai organisasi atau perusahaan adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hal ini terjadi karena OCB melibatkan perilaku sukarela yang melebihi tuntutan tugas formal dan tidak diukur langsung dalam sistem reward formal. Para karyawan yang menunjukkan OCB cenderung memberikan kontribusi ekstra dalam bentuk memberikan dukungan kepada rekan kerja, menyampaikan informasi atau wawasan, serta aktif berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Perilaku sukarela ini dapat membentuk situasi kerja yang harmonis dan positif, meningkatkan kepuasan kerja, serta memperkuat ikatan sosial antar karyawan.

Dengan adanya OCB, produktivitas tim dapat meningkat karena terjalinnya hubungan kerja yang baik dan adanya saling dukung di antara anggota tim. Selain itu, organisasi yang mendorong OCB juga cenderung memperoleh reputasi positif di mata karyawan dan masyarakat, membangun suasana kerja yang inspiratif serta mendorong karyawan untuk berkontribusi secara maksimal. Dalam konteks ini, Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) telah menjadi fokus perhatian, karena mencerminkan kontribusi positif karyawan yang melampaui tugas-tugas inti mereka di tempat kerja.

Podsakoff et al (2006) menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah tingkah laku personal yang dilakukan secara sukarela, tidak terkait secara langsung dengan sistem imbalan formal, tetapi secara menyeluruh berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi organisasi atau perusahaan. Perilaku tersebut dilakukan secara sukarela, tanpa paksaan, dan melampaui tanggung jawab pekerjaan yang ditugaskan. Perilaku kewargaan organisasional (OCB) ialah tindakan yang dilakukan secara sukarela oleh karyawan, serta tidak terkait secara langsung dengan sistem imbalan atau penghargaan, namun secara menyeluruh meng-support efisiensi serta efektivitas organisasi (Organ, 1988).

William dan Anderson (dalam Henderson dkk, 2019) merancang model dua faktor berdasarkan target perilaku. Konseptualisasi Perilaku Kewargaan Organisasi (OCB) terbagi menjadi perilaku yang diarahkan secara individual (OCB-I) dan perilaku yang diarahkan pada organisasi (OCB-O). Williams dan Anderson (1991) mengklasifikasikan variabel ini ke dalam dua jenis kategori, yaitu OCB-Organisasi dan OCB-Individual. OCB-O mencakup perilaku-perilaku yang dapat memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan secara keseluruhan, contohnya yaitu hadir di kantor lebih dari ketentuan yang telah diatur dan mematuhi aturan informal demi menjaga ketertiban. Sebaliknya, OCB-I mencakup tindakan yang langsung menguntungkan individu lain dan secara tidak langsung berkontribusi pada organisasi, seperti membantu rekan kerja yang absen dan menunjukkan kepedulian pribadi terhadap karyawan lainnya. Kedua jenis perilaku ini berperan dalam memperlancar operasional organisasi dan melampaui tugas-tugas yang secara resmi tercantum dalam deskripsi pekerjaan.

Berdasarkan research oleh Mangundjaya, W. L. (2012) mengatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi Organizational Citizenship Behaviour sedangkan persepsi dukungan organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap OCB karyawan yang bekerja di lembaga keuangan. Kemudian penelitian selanjutnya oleh Syarieff., et al (2018) menunjukkan bahwa pada karyawan tendik FEB UI terdapat pengaruh *Transformational Leadership* dan *Organization Commitment* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), sedangkan *Organizational Culture* tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Sedangkan di penelitian lain oleh Nunez et al (2020) mengemukakan bahwa ada korelasi yang signifikan antara *awareness, civil virtue, tolerance* dan *altruism* (OCB) dengan komitmen organisasi pada karyawan yang bekerja di Banking Industry di Puerto Rico.

Dengan demikian, diharapkan melalui penelitian ini dapat tercipta landasan pengetahuan yang lebih aplikatif untuk praktisi dan pengambil kebijakan dalam mengelola sumber daya manusia dan membangun lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dengan menyoroti pentingnya *Employee resilience* dan *Job autonomy*, serta menawarkan wawasan baru tentang hubungan mereka dengan *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini dapat menjadi pijakan penting bagi penelitian lebih lanjut serta untuk pengembangan strategi manajemen yang lebih efektif di berbagai jenis organisasi.

## Resiliensi Karyawan

Peneliti menemukan adanya salah satu faktor yang penting dalam diri karyawan yang dapat mempengaruhi perilaku OCB yaitu ketahanan atau resilience. Ketahanan dalam penelitian ini disebut sebagai ketahanan karyawan. Kunzt et al (2017) mendefinisikan *Employee resilience* sebagai kemampuan untuk pulih dari kesulitan namun juga memberikan kapasitas untuk memanfaatkan dan secara proaktif mengembangkan sumber daya pribadi dan tempat kerja. Selanjutnya, Teng-Calleja et al., (2020) juga mengemukakan bahwa *Employee resilience* merupakan sumber daya yang dapat dikembangkan, bukan sebagai sifat yang stabil.

Adapun peneliti sebelumnya yang dilakukan oleh (Gusti et al., 2011) mengenai hubungan antara *Resilience* dan OCB yang menjelaskan bahwa resilience memiliki korelasi positif serta signifikan terhadap OCB. Maka dari itu *Employee resilience* terbentuk menjadi salah satu faktor yang penting untuk mampu memanfaatkan kesulitan menjadi sebuah chance untuk tumbuh berkembang dan meningkatkan skill karyawan dalam beradaptasi dengan perbedaan situasi dan kondisi di dunia kerja. Penelitian ini juga menemukan adanya pengaruh keterlibatan karyawan pada setiap pekerjaan diluar dari tugas pokoknya atau peran extra yang mereka lakukan di tempat kerja, mungkin saja menjadi suatu motivasi dalam diri karyawan untuk dapat lebih aktif dalam memiliki peran ekstra tersebut.

### Otonomi Kerja

*Job autonomy* mengacu pada *autonomy level* atau kebebasan yang diberikan atasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dan mengatur pekerjaan mereka sendiri. Rendahnya *Job autonomy* dapat menekan kemauan dari karyawan, yang menyebabkan ketegangan mental pada karyawan tersebut (secara internal). Sebaliknya, Tingginya *Job autonomy* memberikan karyawan rasa kendali melalui pelaksanaan otonomi pekerjaan (Wu, Luksyte, & Parker, 2015), serta membantu mereka mengelola situasi stres. Kedua faktor ini dapat memiliki dampak signifikan pada perilaku karyawan dalam organisasi/perusahaan. Saragih (2011) mendefinisikan otonomi pekerjaan sebagai sejauh mana suatu pekerjaan menyediakan otonomi yang lebih besar, mandiri, dan bijaksana pribadi untuk merencanakan tugas dan merancang metode yang dipakai untuk menyelesaikan tugas tersebut.

*Job autonomy* menjadi variabel independen yang relevan dalam penelitian mengenai *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karena beberapa alasan, *Job autonomy* memberi karyawan kendali lebih besar atas pekerjaan mereka dan meningkatkan motivasi internal, hal ini mendorong keterlibatan karyawan yang lebih tinggi, yang merupakan faktor penting dalam mendorong perilaku kewarganegaraan organisasi yang positif. *Job autonomy* memberi karyawan perasaan *empowerment*, yang mendorong rasa tanggung jawab terhadap organisasi. *Job autonomy* menciptakan lingkungan yang mendukung kreativitas dan inovasi (Ahuja et al, 2007). Semua faktor ini secara kolektif dapat memengaruhi positif terhadap munculnya perilaku kewarganegaraan organisasi yang lebih proaktif dan inklusif.

### Perilaku Kewargaan Organisasi

Williams dan Anderson (1991) merancang model dua faktor berdasarkan target perilaku. Konseptualisasi OCB (*Organizational Citizenship Behavior*) terbagi menjadi OCB yang diarahkan secara individual (OCB-I) dan OCB yang diarahkan pada organisasi (OCB-O). Williams dan Anderson membagi OCB menjadi dua kategori, yaitu OCB-O dan OCB-I. OCB-O adalah perilaku-perilaku yang memberikan manfaat bagi organisasi pada umumnya, seperti kehadiran di tempat kerja melebihi norma yang berlaku dan mentaati peraturan-peraturan informal yang ada untuk memelihara ketertiban.

OCB-I merupakan perilaku-perilaku yang secara langsung memberikan manfaat bagi individu lain dan secara tidak langsung juga memberikan kontribusi pada organisasi, seperti membantu rekan yang tidak masuk kerja dan mempunyai perhatian secara pribadi pada karyawan lain. Kedua bentuk perilaku tersebut akan meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi. Organ (1997) menyatakan bahwa aspek-aspek OCB seperti *altruism, courtesy, peacekeeping* dan *cheerleading* termasuk dalam katergoti OCB-I, sementara *conscientiousness, civic virtue* dan *sportsmanship* dikategorikan sebagai OCB-O.

Podsakoff, Organ dan MacKenzie (2006) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bersifat bebas, tidak secara langsung atau secara eksplisit berkaitan dengan sistem imbalan yang formal, dan secara agregat mendorong fungsi efisien dan efektif di organisasi. Bebas berarti dilakukan dengan sukarela, tidak terpaksa, serta melampaui batas pekerjaan yang telah diberikan. Perilaku kewargaan organisasional (*organizational citizenship behavior*, OCB) adalah perilaku karyawan yang dilakukannya secara sukarela, tidak berhubungan langsung maupun tidak langsung dengan sistem penghargaan dan secara keseluruhan dapat mendukung efektivitas dan efisiensi organisasi (Organ, 1988).

## METODE PENELITIAN

### Responden

Subjek dalam penelitian berjumlah 150 orang (laki-laki = 89, perempuan = 66). Subjek merupakan karyawan yang bekerja di perusahaan yang berada dalam naungan Perusahaan X, dengan jumlah

karyawan tetap sebanyak 99 sedangkan karyawan kontrak sebanyak 51. Subjek dikumpulkan secara *probability sampling* dengan jenis *proportionate stratified sampling*.

### Instrumen penelitian

Data dikumpulkan dengan skala OCB, skala *Employee resilience* dan skala *Job autonomy*. Skala OCB milik Henderson et al (2019) yang kemudian diadaptasi oleh peneliti, adapun nilai reliabilitas 0,786 dan hasil uji CFA menyatakan seluruh item fit (14 item). Skala *Employee resilience* milik Näswall et al (2019) yang kemudian diadaptasi oleh peneliti, adapun nilai reliabilitas 0,775 dan hasil uji CFA menyatakan seluruh item fit (9 item). Dan skala *Job autonomy* (WDQ) milik Morgeson dan Humphrey (2016) yang kemudian diadaptasi oleh Ardy (2018), adapun nilai reliabilitas 0,819 dan hasil uji CFA menyatakan seluruh item fit (9 item).

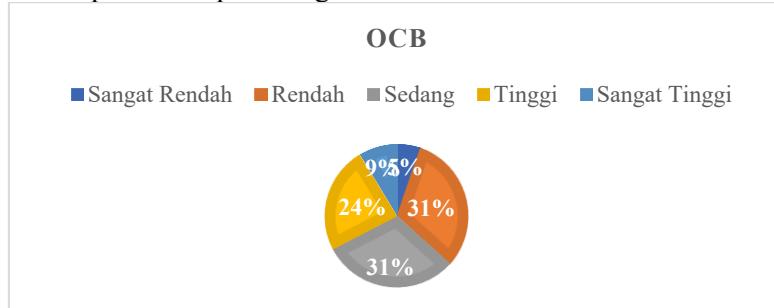
### Teknik Analisis Data

Teknik analisis data dalam penelitian ini melibatkan beberapa metode, termasuk analisis deskriptif, uji asumsi, uji regresi, serta uji sumbangan relatif dan efektif. Analisis deskriptif digunakan untuk menggambarkan karakteristik demografis responden serta hasil dari skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Employee resilience*, dan *Job autonomy*. Uji asumsi terdiri dari uji normalitas untuk memastikan distribusi data normal, uji linearitas untuk mengecek hubungan linear antar variabel, uji multikolinearitas untuk memastikan tidak ada hubungan yang terlalu kuat antar variabel independen, serta uji heterokedastisitas untuk memastikan kesalahan prediksi seragam di seluruh rentang nilai. Setelah itu, uji regresi dilakukan untuk melihat pengaruh *Employee resilience* dan *Job autonomy* terhadap OCB karyawan Perusahaan X. Peneliti juga melakukan uji sumbangan relatif dan efektif untuk mengukur kontribusi masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Data dianalisis menggunakan perangkat lunak statistik SPSS versi 25.

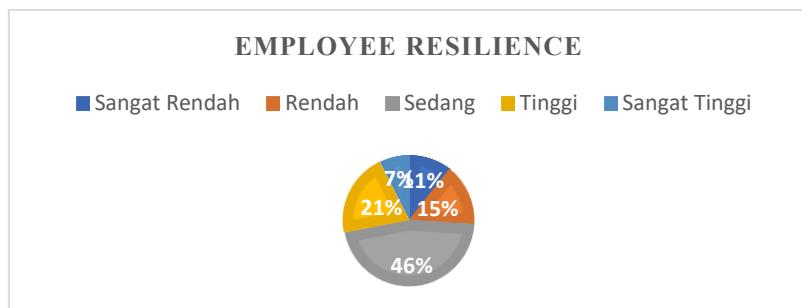
## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Analisis Data

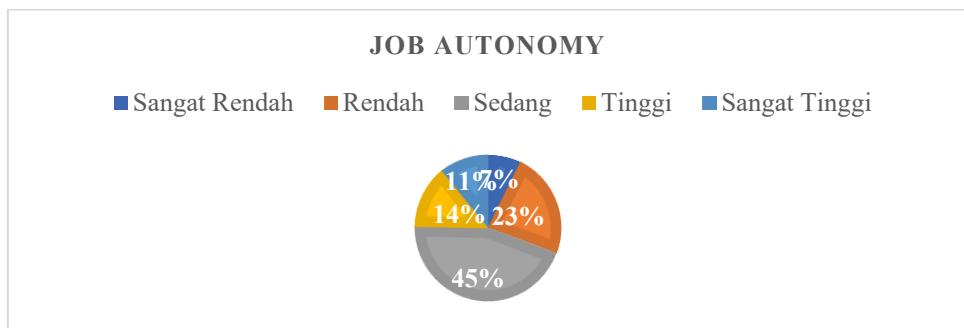
Hasil penelitian ini dapat dilihat pada diagram berikut ini:



Gambar 1. Frekuensi kategorisasi tingkat OCB karyawan Perusahaan X



Gambar 2. Frekuensi kategorisasi tingkat Resiliensi karyawan Perusahaan X



Gambar 3. Frekuensi kategorisasi tingkat Otonomi kerja karyawan Perusahaan X

Dalam melihat pengaruh *Employee resilience* dan *Job autonomy* terhadap OCB, hasil secara regresional didapatkan sebagai berikut:

Tabel 1. Uji regresional

Variabel	F	Sig	N	Keterangan
<i>Employee resilience</i> dan <i>Job autonomy</i> terhadap OCB	36,285	0.000	150	Signifikan

Kemudian berdasarkan tabel hasil analisis di bawah, juga diketahui bahwa nilai koefisien determinasi atau R Square adalah sebesar 0,331. Nilai R Square 0,331 ini berasal dari pengkuadratan nilai koefisien korelasi (R), yaitu  $0,575 \times 0,575 = 0,331$ . Angka koefisien determinasi tersebut menunjukkan bahwa variabel *Employee resilience* (X1) dan *Job autonomy* (X2) secara simultan (bersama-sama) memengaruhi variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) sebesar 33,1%. Sementara itu, sisanya ( $100\% - 33,1\% = 66,9\%$ ) dipengaruhi oleh variabel lain di luar model regresi ini atau oleh variabel yang tidak diteliti.

Tabel 2. Model Summary Analisis Regresi berganda

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,575 <sup>a</sup>	0,331	0,321	5,089

### Pembahasan

Berdasarkan hasil uji hipotesis, ditemukan bahwa variabel *Employee resilience* dan *Job autonomy* secara signifikan mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan Perusahaan X. Uji F memberikan nilai signifikansi sebesar 0,000, yang lebih kecil dari 0,05. Ini berarti hipotesis nol ( $H_0$ ) yang menyatakan tidak ada pengaruh dapat ditolak, sementara hipotesis alternatif ( $H_1$ ) yang menyatakan adanya pengaruh kedua variabel tersebut terhadap OCB secara simultan dapat diterima. Koefisien determinasi (R Square) sebesar 0,331 menunjukkan bahwa 33,1% variasi dalam OCB dijelaskan oleh *Employee resilience* dan *Job autonomy*, sedangkan sisanya disebabkan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian ini.

Analisis lebih lanjut mengungkapkan bahwa variabel *Employee resilience* memberikan kontribusi efektif sebesar 26,2% terhadap OCB, sedangkan *Job autonomy* menyumbang 6,9%. Sumbangan efektif merujuk pada persentase kontribusi masing-masing variabel dalam menjelaskan variasi variabel dependen, yang dalam hal ini adalah OCB. Selanjutnya ada sumbangan relatif dimana masing-masing variabel menunjukkan proporsi kontribusi variabel tersebut dibandingkan dengan total kontribusi variabel independen dalam model. *Employee resilience* memiliki kontribusi sebesar 79%, sedangkan *Job autonomy* berkontribusi sebesar 21%. berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa *Employee resilience* memiliki pengaruh yang lebih besar dibandingkan dengan *Job autonomy* dalam mempengaruhi OCB.

Nilai koefisien untuk *Employee resilience* adalah 0,549, yang berarti bahwa setiap unit peningkatan dalam *Employee resilience* dapat meningkatkan OCB sebesar 0,549%, dengan asumsi variabel lain konstan. Sementara itu, koefisien untuk *Job autonomy* adalah 0,241, yang menunjukkan bahwa setiap unit peningkatan dalam *Job autonomy* dapat meningkatkan OCB sebesar 0,241%, dengan asumsi variabel lain konstan. Nilai konstanta sebesar 18,303 menunjukkan bahwa tanpa mempertimbangkan variabel-variabel ini, OCB di Perusahaan X diperkirakan berada pada level dasar tersebut. Dengan demikian, hasil penelitian ini menegaskan bahwa baik *Employee resilience* maupun *Job autonomy*

memiliki pengaruh positif terhadap OCB, dengan *Employee resilience* memberikan kontribusi yang lebih besar dibandingkan dengan *Job autonomy*.

Kemudian peneliti melakukan analisis pengaruh data demografi terhadap variabel Y dengan harapan untuk mengetahui demografi apa yang paling mempengaruhi variabel tersebut, berdasarkan hasil analisa dengan menggunakan software yang sama dari delapan demografi yang diuji, tidak ada satu pun yang menunjukkan pengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), karena nilai signifikansi dari semua demografi di atas 0,05. Namun, demografi Departemen/divisi menunjukkan nilai signifikansi yang mendekati ambang batas, yaitu 0,107, yang mengindikasikan adanya pengaruh yang cukup berarti, meskipun tidak sepenuhnya signifikan.

## KESIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa tingkat *Employee resilience* dan *Job autonomy* pada karyawan Perusahaan X mayoritas berada pada kategori sedang, sementara tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan cenderung rendah. *Employee resilience* memberikan kontribusi sebesar 26,2% terhadap OCB, sedangkan *Job autonomy* sebesar 6,9%, dengan total pengaruh sebesar 33,1%. Sumbangan relatif *Employee resilience* lebih besar (79%) dibandingkan *Job autonomy* (21%), dan keduanya memiliki dampak positif terhadap OCB. Semakin tinggi tingkat *Employee resilience* dan *Job autonomy*, semakin tinggi pula OCB karyawan.

## DAFTAR PUSTAKA

Ahuja M. K., Chudoba K. M., Kacmar C. J., McKnight D.H., George J.F. (2007). IT Road Warriors: Balancing Work-Family Conflict, Job autonomy, and Work Overload to Mitigate Turnover Intention.

Henderson, A. A., Foster, G. C., Matthews, R. A., & Zickar, M. J. (2020). A psychometric assessment of OCB: Clarifying the distinction between OCB and CWB and developing a revised OCB measure. *Journal of Business and Psychology*, 35(6), 697–712. <https://doi.org/10.1007/s10869-019-09653-8>

Kuntz, J. R. C., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223–242.

Mangundjaya, W. L. (2012). Persepsi dukungan organisasi versus kepuasan kerja dan perannya terhadap perilaku kewarganegaraan organisasi. *Jurnal Psikologi*, 11(2), 9. <https://doi.org/10.14710/jpu.11.2.9>

Organ, DW (1988). Perilaku kewarganegaraan organisasi: Sindrom prajurit yang baik. Buku Lexington/DC Heath dan Com.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. K., & 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.

Podsakoff, P.M., Ahearne, M. & MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 2, 262-270.

Rosario Núñez, A., Marquez, E., Zayas, M. and López, E. (2020), "Relationship between organizational citizenship and commitment in Puerto Rico banks", *International Journal of Sociology and Social Policy*, Vol. 40 No. 7/8, pp. 643-658. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2020-0028>

Saragih, S. (2011). The Effects of Job autonomy on Work Outcomes: Self Efficacy as an Intervening Variable. *International Research Journal of Business Studies*, Vol. 4 No. 3, 203 – 215.

Syarief, Ahmad & Maarif, Mohamad & Sukmawati, Anggraini. (2018). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Perilaku Kewargaan Organisasi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*. 8. 173. 10.29244/jmo.v8i3.22447.

William, 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.

Wu, C.-H., Luksyte, A., & Parker, S. K. (2015). Overqualification and subjective well-being at work: The moderating role of job autonomy and culture. *Social Indicators Research*, 121(3), 917-937.