

***Organizational Citizenship Behavior Memediasi Pengaruh
Job Satisfaction dan External Work Opportunities
Terhadap Turnover Intention***

Addin Fitri Annisa, Adrie Frans Assa, Melitina Tecoa

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta

Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta

*Correspondence: addin.012021008@civitas.ukrida.ac.id, adrie.assa@ukrida.ac.id, melitina@ukrida.ac.id

ABSTRAK

Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap sebagai aset berharga dalam suatu perusahaan untuk mencapai kesuksesan bisnis dan layanan khususnya di PT. Bank Negeri (nama perusahaan disamarkan). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh *job satisfaction* dan *external work opportunities* terhadap *turnover intention* yang dimediasi oleh *organizational citizenship behavior* (OCB). Tujuan lain penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran terkait pengelolaan SDM yang lebih baik bagi perusahaan. Sumber data yang digunakan adalah data primer yang diperoleh dari kuesioner dengan sampel karyawan Kantor Pusat PT. Bank Negeri dan data sekunder yang bersumber dari studi pustaka. Metode yang digunakan dalam penelitian ini meliputi evaluasi dengan analisis *outer model* dan *inner model*, disertai pengkajian hipotesis. Olah data dalam penelitian ini ditentukan dengan *Partial Least Square* (PLS) dengan software SMART PLS. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa OCB memediasi pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention* namun tidak memediasi korelasi antara *external work opportunities* terhadap *turnover intention*. Hasil tersebut dapat memberi gambaran pengelolaan SDM yang lebih baik.

Kata kunci : *external work opportunities; job satisfaction; organizational citizenship behavior; SDM.*

ABSTRACT

Human Resources (HR) are believed as valuable assets for a company in achieving business success and specialized services, especially at PT. Bank Negeri (real company name is hidden). The main purposes of this study are to determine the influence of job satisfaction and external work opportunities on turnover intention, mediated by organizational citizenship behavior (OCB). Another aim of this study is to contribute insights into better HR management for the company. The primary data consisted of questionnaires responses collected from employees at the PT. Bank Negeri Headquarters and secondary data gathered from literature reviews. The research methodology employed includes outer model and inner model analysis, as well as hypothesis testing. Data processing in this study was conducted using Partial Least Square (PLS) with SMART PLS software. The findings of this study resulted that OCB mediates the correlation between job satisfaction and turnover intention but does not mediate the relationship between external work opportunities and turnover intention. These findings offer valuable insights for improved HR management.

Keywords: *external work opportunities; human resource; job satisfaction; organizational citizenship behavior*

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM), dalam hal perusahaan diartikan sebagai karyawan yang dianggap sebagai aset berharga karena memiliki pengetahuan, pengalaman, keterampilan, dan kompetensi yang berbeda yang dapat meningkatkan nilai organisasi. Menurut Bukit *et al.*, (2017) kualitas SDM berperan penting dalam perusahaan atau organisasi untuk meraih suatu tujuan. Hal ini dikarenakan SDM berkontribusi dalam pelaksanaan, perencanaan, dan kemampuan menguasai berbagai macam aspek yang bersangkutan. Oleh sebab itu, diperlukan pengelolaan SDM yang baik untuk menghasilkan SDM yang berkualitas. Semakin unggul karyawan menghasilkan perusahaan yang semakin kompetitif (Rony, 2020).

Human Capital (HC) adalah bagian terpenting yang berfungsi dan bertanggungjawab meningkatkan kualitas SDM perusahaan. Selain itu, *Human Capital Management* (HCM) menurut Adrie & Chandra (2018) dianggap sebagai strategis dalam mengelola kualitas SDM dengan

menganalisis, mengukur, dan mengevaluasi kebijakan serta prakteknya untuk kontribusi nilai pada perusahaan. Dalam konteks PT. Bank Negeri (nama perusahaan disamarkan), Human Capital dianggap sebagai kunci kesuksesan layanan dan bisnis.

Tabel 1
Jumlah Karyawan Resign PT. Bank Negeri 2021 (Sumber: Laporan Tahunan PT. Bank Negeri)

Kelompok Usia (Tahun)	Jumlah Karyawan	Jumlah Karyawan Resign	% Karyawan Resign
> 50	2.408	18	0,75%
45 - 50	2.361	37	1,50%
40 - 45	4.158	71	1,71%
35 - 40	2.276	33	1,45%
30 - 35	7.604	130	1,71%
25 - 30	6.405	132	2,06%
< 25	1.965	36	1,83%
Total	27.177	457	1,68%

Sumber: data olahan

Laporan tahunan PT. Bank Negeri pada 2021 melaporkan bahwa 1.68% karyawan memutuskan untuk *resign* dengan sebaran kelompok usia seperti pada Tabel 1. Data menunjukkan bahwa kelompok usia 25-30 tahun, yang termasuk dalam generasi zillennial, memiliki tingkat *resign* paling tinggi. *Turnover* ini dapat berdampak negatif pada perusahaan. Terlebih banyaknya karyawan *resign* tersebut memiliki *job satisfaction* terendah karena pada generasi ini lebih mementingkan perlakuan kerja yang baik, fleksibel, dan *work-life balance* (Williams, 2022). Adanya masalah *job satisfaction* yang rendah dan *external work opportunities*, terutama pada generasi muda, dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan dan menyebabkan *turnover intention*. Terdapat temuan serupa dalam observasi yang telah dilakukan (Prawitasari, 2016) mengungkapkan bahwa *turnover intention* tertinggi terdapat pada kelompok dengan usia muda, hal ini dipengaruhi oleh besarnya keinginan untuk mencoba pekerjaan lain yang lebih menarik.

Perilaku OCB yang diterapkan oleh karyawan akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang tidak. Perilaku ini dapat mendukung kinerja dari perusahaan (Robbins & Judge, 2008). Menurut Ramadhan *et al*, (2018), OCB dapat didefinisikan sebagai perilaku atau karakter seorang pekerja dengan sukarela melakukan peranan di luar kewajiban yang dimilikinya untuk sebagai kontribusi untuk mencapai keuntungan serta kemajuan organisasi atau perusahaannya. Tumbuhnya perilaku OCB didorong oleh beberapa faktor di antaranya faktor internal karyawan seperti rasa puas, sikap positif dan moral karyawan. Selain itu, faktor eksternal juga berperan seperti budaya perusahaan, manajemen perusahaan dan sistem kepemimpinan (Siders *et al*, 2017). Akhir-akhir ini terjadi perubahan di beberapa perusahaan Indonesia terkait penerapan sistem kerja *team* dengan sejalanannya kebijakan untuk mengurangi tenaga kerja. Perubahan tersebut membuat perusahaan akan semakin bergantung pada karyawan yang ada, seperti diharapkan karyawan menampilkan OCB yang semakin baik (Tecualu, 2015). Menurut Ridwan (2018), tingkat OCB yang baik dipercaya akan mendorong peningkatan kinerja karyawan dan menekan tingkat *turnover intention*.

Pekerja yang menunjukkan tingkat kepuasan kerja yang tinggi maka akan memiliki perasaan positif pada setiap melakukan pekerjaannya sehari-hari (Justina *et al*, 2022). Jika *job satisfaction* meningkat, maka OCB juga meningkat (Koning & Kleef, 2015). Ketika karyawan mendapatkan rasa puas pada pekerjaannya, maka tidak akan timbul niat untuk meninggalkan organisasi atau perusahaan tersebut. Vimolwan & Pooja (2020) menemukan bahwa hubungan antara *job satisfaction* dengan *turnover intention* memiliki pengaruh yang signifikan. *Turnover intention* atau timbulnya dorongan seorang karyawan untuk berhenti atau meninggalkan perusahaan yang dilakukan secara sukarela maupun tidak dapat disebabkan karena pekerjaan saat ini dinilai tidak menarik lagi dan adanya kesempatan potensi pekerjaan lain (Robbins dan Judge, 2008). Peluang kerja eksternal atau *external work opportunities* akan lebih menarik ketika dapat memenuhi kebutuhan karyawan dengan lebih baik (Dardar *et al.*, 2012) terlebih jika perusahaan gagal dalam memberikan pengembangan dan peluang pertumbuhan karyawan (Negrin & Tzafir, 2004). Berdasarkan hasil penelitian Ahmad & Riaz (2011) ditemukan bahwa adanya korelasi positif antara kesempatan kerja yang lebih menarik dengan keinginan berpindah karyawan.

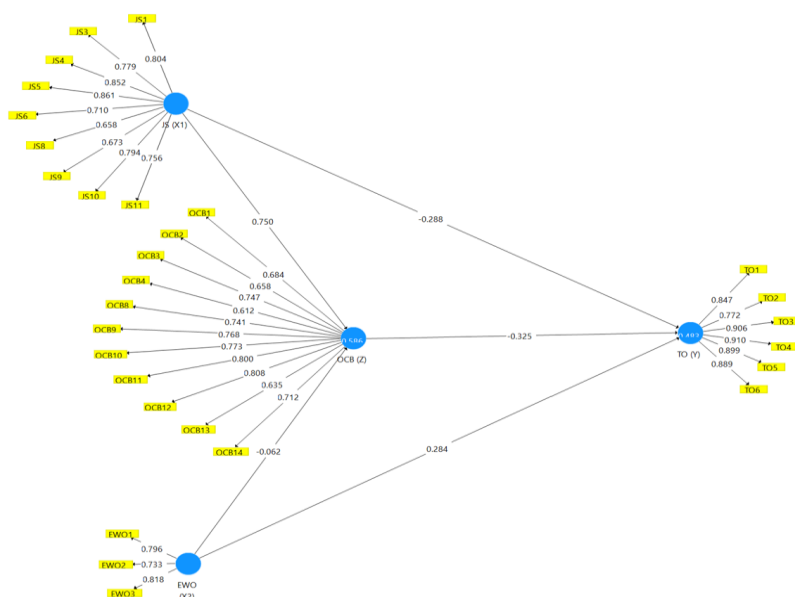
Peristiwa *turnover* dapat menjadi persoalan penting bagi perusahaan jika karyawan yang mengajukan *resign* merupakan SDM yang kompeten dan berprestasi yang biasanya sudah banyak dibekali program atau pelatihan pengembangan. Semakin tinggi tingkat *turnover* berdampak pada semakin tingginya biaya yang dikeluarkan perusahaan terkait biaya pemisahan, penggantian, pelatihan, kekosongan, dsb (Nugraha & Purba, 2018). Beberapa studi telah mengkaji faktor penyebab yang berkontribusi pada terjadinya *turnover intention* selain faktor internal, yaitu kepuasan kerja karyawan, ada faktor eksternal di luar kendali manajemen yang dapat mengurangi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan saat ini (Mushtaq et al., 2014). Faktor eksternal tersebut yaitu peluang kerja alternatif yang mendorong ketidakpuasan kerja karyawan dan berpotensi mempengaruhi perilaku OCB.

Berdasarkan permasalahan yang telah dijelaskan, studi ini memiliki tujuan untuk menganalisis pengaruh *job satisfaction* (JS) terhadap OCB dan *turnover intention* (TO), pengaruh *external work opportunities* (EWO) terhadap OCB dan TO, pengaruh OCB terhadap TO, pengaruh mediasi OCB pada JS terhadap TO, dan pengaruh mediasi OCB pada EWO terhadap TO di lingkungan karyawan Kantor Pusat PT. Bank Negeri. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi informasi yang dibutuhkan perusahaan dalam strategi menentukan regulasi atau keputusan terhadap pengelolaan SDM yang lebih efektif.

METODE

Penelitian ini bersifat studi kuantitatif. Penentuan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *purposive sampling* dari populasi seluruh karyawan Kantor Pusat PT. Bank Negeri. Jumlah sampel ditentukan menggunakan rumus *Slovin* dengan kriteria karyawan tetap yang memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun yaitu minimal sebanyak 98 responden. Metode pengambilan data yang dilakukan berupa data primer hasil kuesioner yang mengandung pertanyaan variabel JS (X1), EWO (X2), OCB (Z), dan TO (Y). Kuesioner dibuat dengan skala *ordinal* 5 Point, yaitu: Sangat Tidak Setuju dengan skor bernilai 1, Tidak Setuju bernilai 2, Ragu/Netral bernilai 3, Setuju bernilai 4 dan Sangat Setuju bernilai 5. Sedangkan, data sekunder diperoleh dari studi pustaka yang mendukung penelitian. Teknik analisis dilakukan dengan dua langkah evaluasi, yaitu model pengukuran (*outer model*) berupa uji validitas dan uji reliabilitas serta model struktural (*inner model*) dengan evaluasi nilai R², penilaian prediksi Q² dan uji hipotesis (*bootstrapping*). Pengolahan dan analisis data ditentukan dengan *Partial Least Square* (PLS) menggunakan bantuan perangkat lunak SMART PLS.

HASIL



Sumber: data olahan

Gambar 1
Hasil Uji Outer Model

Outer model dijelaskan dengan evaluasi yang melingkupi *convergent validity*, *discriminant validity*, serta *composite reliability*. Hasil *outer model* pada Gambar 1 memperlihatkan bahwa telah memenuhi syarat *convergent validity* dengan *loadings factor* bernilai >0.6. Hasil ini didukung oleh Hair et al, 2017. Analisis *cross loadings* dan *Fornell Larcker* menghasilkan model penelitian yang diuji sudah memenuhi *discriminant validity* karena masing-masing indikator sudah berkorelasi lebih tinggi pada konstruk latennya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya. Uji reliabilitas menghasilkan nilai *cronbach alpha* berkisar 0.728-0.936 dan *composite reliability* berkisar 0.826-0.950 yang mengindikasikan model pengukuran memiliki reliabilitas yang baik. Uji *inner model* menghasilkan besarnya pengaruh JS, EWO, dan OCB terhadap TO sebesar 48.3% (sedang). Pengaruh JS, EWO terhadap OCB sebesar 58.6% (sedang), sedangkan persentase tersisa yang belum dijelaskan dalam penelitian ini dikaitkan oleh penyebab lain yang berada di luar model penelitian. Diperoleh nilai Q-square >0 dengan nilai 0.285 (sedang) dan 0.358 (kuat) sehingga model penelitian telah memiliki *predictive relevance* yang baik.

Tabel 2
Nilai Signifikan Antara Variabel

Variabel	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T-statistic ((O/STDEV))	P values	Hasil
JS (X1) -> OCB (Z)	0.750	0.751	0.045	16.599	0.000	P - S
JS (X1) -> TO (Y)	-0.288	-0.292	0.108	2.657	0.008	N - S
EWO (X2) -> OCB (Z)	-0.062	-0.070	0.073	0.851	0.395	N - TS
EWO (X2) -> TO (Y)	0.284	0.282	0.113	2.509	0.012	P - S
OCB (Z) -> TO (Y)	-0.325	-0.326	0.114	2.861	0.004	N - S
JS (X1) -> OCB (Z) -> TO (Y)	-0.244	-0.246	0.089	2.728	0.006	N - S
EWO (X2) -> OCB (Z) -> TO (Y)	0.020	0.023	0.027	0.753	0.451	P - TS

Keterangan: P = positif, N = negatif, S = signifikan dan TS = tidak signifikan.

Sumber: data olahan

Hasil uji hipotesis 1 (H1): JS berpengaruh terhadap OCB menunjukkan *t-statistic* 16.599 (>1.96) dan *p values* 0.000 (<0.05). Artinya, *job satisfaction* signifikan berpengaruh positif terhadap OCB sehingga H1 diterima. Temuan ini selaras dengan observasi Huda (2018) yang melaporkan bahwa *job satisfaction* atau rasa puas terhadap pekerjaan memiliki pengaruh positif terhadap OCB. Kepuasan kerja merupakan salah satu di antara faktor yang memotivasi karyawan dalam menerapkan karakter OCB (Zayas-ortiz et al, 2015).

Hasil uji hipotesis 2 (H2): JS berpengaruh terhadap TO menunjukkan *t-statistic* 2.657 (>1.96) dan *p values* 0.008 (<0.05). Artinya, *job satisfaction* signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga H2 diterima. Hasil ini selaras dengan kajian Suhanto (2009) bahwa kenaikan *job satisfaction* karyawan mengindikasikan penurunan *turnover intention* karyawan terhadap perusahaan. Hasil uji hipotesis 3 (H3): EWO berpengaruh terhadap OCB menunjukkan *t-statistic* 0.851 (<1.96) dan *p values* 0.395 (>0.05). Artinya, *external work opportunities* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap OCB sehingga H3 ditolak. Variabel *external work opportunities* tidak mempengaruhi OCB.

Hasil uji hipotesis 4 (H4): EWO berpengaruh terhadap TO menunjukkan *t-statistic* 2.509 (>1.96) dan *p values* 0.012 (<0.05). Artinya, *external work opportunities* signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Variabel *external work opportunities* berpengaruh terhadap *turnover intention*. Hasil ini selaras dengan temuan Lambert et al. (2001) bahwa *turnover intention* karyawan disebabkan oleh adanya peluang pekerjaan alternatif. Hasil uji hipotesis 5 (H5): OCB berpengaruh terhadap TO menunjukkan *t-statistic* 2.861 (>1.96) dan *p values* 0.004 (<0.05). Artinya, OCB signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Pengaruh OCB terhadap *turnover intention* pada penelitian ini sejalan dengan temuan Triyanto (2009) yang melaporkan bahwa karyawan yang menunjukkan karakter OCB yang tinggi memiliki dorongan untuk *resign* yang rendah. Sebaliknya, tingkat OCB rendah akan meningkatkan keinginan *resign*.

Hasil uji hipotesis 6 (H6): OCB memediasi JS terhadap TO menunjukkan *t-statistic* 2.728 (>1.96) dan *p values* 0.006 (<0.05). Artinya, OCB memediasi pengaruh antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Hasil ini selaras dengan temuan Risa & Purba (2019) bahwa OCB berhasil memediasi sepenuhnya dalam hubungan antara *job satisfaction* terhadap *turnover intention*. Hasil uji hipotesis 7 (H7): OCB memediasi EWO terhadap TO menunjukkan *t-statistic* 0.753 (<1.96) dan *p values* 0.451 (>0.05). Artinya, OCB tidak memediasi pengaruh antara *external work*

opportunities dengan *turnover intention* sehingga H7 ditolak. Variabel *external work opportunities* tidak berpengaruh terhadap *turnover intention* melalui OCB.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan bahwa *job satisfaction* karyawan signifikan berpengaruh positif terhadap OCB. Artinya, semakin tinggi *job satisfaction* menghasilkan OCB yang meningkat juga. *Job satisfaction* karyawan signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga dapat disimpulkan bahwa peningkatan *job satisfaction* karyawan dapat menekan *turnover intention* menjadi lebih rendah. *External work opportunities* tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. *External work opportunities* signifikan berpengaruh positif terhadap *turnover intention*. Hal ini mengindikasikan bahwa mengalirnya informasi terkait *external work opportunities* yang semakin banyak akan meningkatkan niatan karyawan untuk *resign*. OCB karyawan signifikan berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* sehingga karyawan yang berkarakter OCB tinggi memiliki keinginan *resign* yang rendah. OCB memediasi pengaruh antara *job satisfaction* dengan *turnover intention*. Jadi, karyawan atau SDM dengan tingkat *job satisfaction* dan OCB yang tinggi berdampak pada rendahnya *turnover intention*. OCB tidak memediasi pengaruh antara *external work opportunities* dengan *turnover intention*.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, T., & Riaz, A., 2011, Factors affecting turnover intentions of doctors in public sector medical colleges and hospitals. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 1(10), 57-66.
- Adrie, F. A., & Chandra S. 2018. *Human Capital Management : Strategi & Implementasi*. Jakarta : Halaman Moeka Publishing.
- Bukit, B., Malusa, T., & Rahmat, A., 2017, *Pengembangan Sumber Daya Manusia : Teori, Dimensi Pengukuran, dan Implementasi dalam Organisasi*. Yogyakarta : Zahir Publishing.
- Dardar, A.H.A., Jusoh, A., & Rosli, A., 2012, The impact of job training, job satisfaction and alternative job opportunities on job turnover in Libyan oil companies: The 2012 International Conference on Asia Pacific business Innovation & Technology Management. *Social Science Behaviour*, 40, 389-394.
- Fauzi Ridwan, M., Adawiyah, W. R., & Ahmad, A. A., 2018, Pengaruh Employee Engagement dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Serta Dampaknya Terhadap Turnover Intention. *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi*, 20(1).
- Hair, J. F., Hollingsworth, C. L., Randolph, A. B., & Chong, A. Y., 2017, An Updated and Expanded Assessment of PLS-SEM in Information Systems Research. *Industrial Management & Data Systems*, 117(3), 442-458.
- Huda, K. 2018. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada PT. Citayasa Perdana). *Optima*, 2(1), 41.
- Justina, J., Tj, H. W., & Tecoalu, M. 2022. Employee Burnout dan Organizational Commitment terhadap Job Satisfaction dengan Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Management and Bussines (JOMB)*, 4(2), 1204-1223.
- Koning, L. F., & Van Kleff, G. A., 2015, How leader's emotional displays shape followers organizational citizenship behavior. *The Leadership Quarterly*, 26, 489-501.
- Lambert, E.G., Hogan, N.L., & Barton, S.M. 2001. The impact of job satisfaction on turnover intention: A test of a structural measurement model using a national sample of Wworkers. *The Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Mushtaq, A., Amjad, M.S., Bilal, B., & Seed, M.M., 2014, The Moderating Effect of Perceived Alternative Job Opportunities between Organizational Justice and Job Satisfaction: Evidence from Developing Countries. *The Journal of Business Economics and Environmental Studies*, 4(1).
- Negrin, R.M., & Tzafirir, S.S., 2004, Job Search Modes and Turnover, *Career Development International*. 9(5), 442-458.
- Nugraha, A., & Purba, S.D., 2018, Tuntutan Pekerjaan Dan Stres Kerja Sebagai Variabel Penentu Turnover Intention. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 10(1), 49 - 60.

- Prawitasari, A., 2016, Faktor-faktor yang mempengaruhi turnover intention karyawan pada PT. Mandiri Tunas Finance Bengkulu. *Ekombis Review: Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis*, 4(2).
- Ramadhan, F. P., H. Susilo, dan E. K. Aini. 2018. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCD) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. TASPEN (Persero) Kantor Cabang Malang). *Jurnal Administrasi dan Bisnis (JAB)* 55(2), 160-166.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A., 2008, *Perilaku Organisasi*, 12th ed.. Jakarta: Salemba Empat.
- Rony, Z. T., 2020, *Karyawan Unggul Perusahaan Hebat: Panduan Praktis Talent Management & Talent Mapping di Era Disrupsi*, Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Risa, T. D., & Purba, D. E. 2019. The Role of Organizational Citizenship Behavior as a Mediator in the Relationship between Job Satisfaction and Turnover Intentions. *Intuisi: Jurnal Psikologi Ilmiah*.
- Siders, M. A., George, G., & Dharwadkar, R. 2017. The Relationship of Internal and External Commitment Foci to Objective Job Performance Measures. *Academy of Management Journal*, 44(3).
- Suhanto, E. 2009. Pengaruh Stress Kerja dan Iklim Organisasi terhadap Turnover Intention dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. Semarang : Universitas Diponegoro.
- Tecualu, M. 2015. The Effect of Retail Service Quality (RSQ) and Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Store Loyalty at The Minimart in Jakarta. *International Journal of Education and Research*, 3(2).
- Triyanto, A., 2009, Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Keinginan Keluar dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 7(4).
- Williams, M., 2022, *How Can Employers Keep the Zillennial Workforce Happy?* HR News. Retrieved November 14, 2022, from <https://hrnews.co.uk/how-can-employers-keep-the-zillennial-workforce-happy/>
- Vimolwan, Y dan Pooja, S. 2020. The Influence of Affective Commitment, Job Satisfaction and Job Stress on Turnover Intention: A Study of Nepalese Bank Employees. *Review of Integrative Business and Economics Research*. 9(1), 88-98.
- Zayas-ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., & Gruñeiro, P. C., 2015, Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1), 91-106.