PERAN *EMPLOYEE WELL-BEING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA GURU

SKRIPSI

Siap untuk diujikan
24/2/2026

Ditulis Oleh:

Nama	: Isnaenti Nur Latifah
Nomor Mahasiswa	: 22311326
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2026

PERAN *EMPLOYEE WELL-BEING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA GURU

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar Sarjana Strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama	: Isnaenti Nur Latifah
Nomor Mahasiswa	: 22311326
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Yogyakarta

2026

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar sarjana di perguruan tinggi manapun, dan sependek pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau gagasan orang lain yang digunakan dalam penulisan ini, kecuali yang telah dicantumkan secara jelas sebagai rujukan dalam teks dan tercantum dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup untuk menerima hukuman/sanksi apapun sesuai dengan ketentuan yang berlaku."

Yogyakarta, 24 Februari 2026

Penulis,



Isnaenti Nur Latifah

HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI

Peran *Employee Well-Being* dalam Memediasi Pengaruh *Psychological Empowerment* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Guru

Oleh:

Nama	: Isnaenti Nur Latifah
Nomor Mahasiswa	: 22311326
Program Studi	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 24 Februari 2026

Telah disetujui dan diserahkan oleh Dosen Pembimbing



(Dr.rer.soc.oec Jaya Addin Linando S.E., M.B.A.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

PERAN *EMPLOYEE WELL-BEING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP* BEHAVIOR PADA GURU

Disusun Oleh : Isnaenti Nur Latifah

Nomor Mahasiswa : 22311326

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

hari ini, tanggal: Senin 02 Maret 2026

Pembimbing TA : Jaya Addin Linando S.E., M.B.A., Dr.rer.soc.oec.

Penguji : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Mengetahui,

Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Universitas Islam Indonesia

Prof Johan Arifin, S.E., M.Ec., Ph.D

PERAN *EMPLOYEE WELL-BEING* DALAM MEMEDIASI PENGARUH *PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT* DAN *PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT* TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* PADA GURU

Isnaenti Nur Latifah

Universitas Islam Indonesia

isnaentinurl@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran mediasi *employee well-being* dalam hubungan antara *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap OCB pada guru. Implikasi manajerial dari penelitian ini menunjukkan bahwa pihak sekolah perlu meningkatkan pemberdayaan psikologis guru, memperkuat dukungan organisasi, serta memperhatikan kesejahteraan guru secara menyeluruh guna mendorong munculnya organizational citizenship behavior yang optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik pengumpulan data melalui penyebaran kuesioner. Metode pengambilan sampel menggunakan pendekatan non-probability sampling, dengan jumlah sampel sebanyak 199 guru Indonesia. Analisis data dilakukan menggunakan uji t, analisis regresi linear sederhana dan analisis regresi linear berganda, serta analisis jalur (*path analysis*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap OCB, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap OCB, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap *employee well-being,* terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap *employee well-being,* terdapat pengaruh positif dan signifikan antara *employee well-being* terhadap OCB, *employee well-being* memediasi hubungan antara *psychological empowerment* terhadap OCB, *employee well-being* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* terhadap OCB.

Kata kunci: *psychological empowerment, perceived organizational support, employee well-being, organizational citizenship behavior*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillahi rabbil'alamiin, segala puji dan syukur tak henti-hentinya penulis ucapkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul **"Peran *Employee Well-Being* dalam Memediasi *Pengaruh Psychological Empowerment* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Guru".** Sahalawat serta salam penulis haturkan kepada Nabi Muhammad SAW, beserta keluarga, dan para sahabatnya yang menjadi suri tauladan bagi seluruh umat manusia.

Tujuan dari penulisan skirpsi ini merupakan prasyarat untuk menyelesaikan Pendidikan Program Sarjana (S1) pada Program Studi Manajemen di Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penulis melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh dari *Psychological Empowerment* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh *Employee Well-Being* pada guru TK, SD, SMP, hingga SMA yang ada di Indonesia.

Dalam proses penulisan tugas akhir skirpsi ini, selain waktu, pikiran, usaha, dan doa dari penulis. Adapun terdapat berbagai pihak yang memberikan dukungan dan doa terhadap penulis. Oleh karena itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah, serta karunia kepada penulis dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi.
2. Nabi Muhammad SAW sebagai suri tauladan umat manusia yang telah memberikan ilmu dan syafaatnya pada hari akhir nanti.
3. Kedua Orang tua penulis Bapak Suparman dan Ibu Suryati yang telah memanjatkan doa terbaik, serta memberikan dukungan, motivasi, dan nasihatnya dalam menyelesaikan seluruh rangkain pendidikan dan kehidupan penulis, baik itu secara moral maupun finansial.
4. Bapak Prof Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
5. Bapak Prof Johan Arifin, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
6. Bapak Arif Hartono, S.E., M.Ec., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis dan Ekonomika.
7. Bapak Abdur Rafik, S.E., M.Sc., selaku Ketua Program Studi Manajemen Program Sarjana.
8. Bapak Dr.rer.soc.oec Jaya Addin Linando S.E., M.B.A., selaku Dosen Pembimbing dan Dosen Akademik yang telah memberikan ilmu, arahan, motivasi, dan dorongan kepada penulis selama proses penyusunan skripsi ini berlangsung.
9. Segenap dosen Universitas Islam Indonesia, terutama dosen Fakultas Bisnis dan Ekonomika yang telah memberikan ilmu dan bimbingan pada proses perkuliahan.

10. Kakak penulis dan juga keponakan penulis Mba Nining Ekowati, Mas Iwan Sutisno, Johan Latif Ariyadi, dan Jovan Zeenan Haydar yang selalu memberikan doa, dukungan, dan semangat kepada penulis dalam perjalanan pendidikan penulis.
11. Saudara penulis Khusnul Khotimah yang dengan tulus membantu mencarikan responden dan memberikan dukungan dalam penyusunan tugas akhir skirpsi ini.
12. Seluruh keluarga penulis yang telah memberikan doa terbaik, nasihat, dan juga dukungan terhadap pendidikan dan kehidupan penulis.
13. Fakhriyati Mardhiyah selaku sahabat dari kecil hingga sekarang yang selalu setia menemani, memberikan dukungan, dan juga sahabat seperjuangan dalam menempuh pendidikan.
14. Affra Riska Misladiah, Somya Sustyani Arlinah, Helena Riska Jumays Putri, Azzahra Aura Maharani, dan Naila Zumrota Salsabila selaku sahabat yang selalu memberikan dukungan kepada penulis dari masa awal perkuliahan hingga masa akhir perkuliahan ini.
15. Teruntuk penulis, Isnaenti Nur Latifah, terima kasih sudah berusaha dan tidak lelah dalam kondisi apapun. Terima kasih sudah mampu menyelesaikan penelitian dengan jatuh bangun dibalik pengerjaan tugas akhir skirpsi ini.

Kepada seluruh pihak, penulis mengucapkan banyak terima kasih atas doa dan dukungannya, semoga Allah SWT memberikan balasa yang terbaik pula. Penulis menyadari bahwa penelitian tugas akhir skirpsi ini masih terdapat

banyak kekurangan dan kesalahan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun dari pembaca, penulis ucapkan terima kasih. Semoga penelitian ini dapat memberikan manfaat untuk kita semua.

Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh.

Yograkarta, 24 Februari 2026



Isnaenti Nur Latifah

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL i
HALAMAN SAMPUL DEPAN SKRIPSI ii
PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME iii
HALAMAN PENGESAHAN SKRIPSI iv
BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR v
ABSTRAK vi
KATA PENGANTAR vii
BAB I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Pertanyaan Penelitian 8
1.4 Tujuan Penelitian 8
1.5 Manfaat Penelitian 9
BAB II KAJIAN PUSTAKA 11
2.1 Landasan Teori 11
2.1.1 Psychological Empowerment 11
2.1.2 Perceived Organizational Support 16
2.1.3 Organizational Citizenship Behavior 20
2.1.4 Employee Well-Being 25
2.2 Hubungan Antar Variabel 32
2.2.1 Hubungan Psychological Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior 32
2.2.2 Hubungan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior 33
2.2.3 Hubungan Psychological Empowerment Terhadap Employee Well-Being 35
2.2.4 Hubungan Perceived Organizational Support Terhadap Employee Well-Being 36

2.2.5 Hubungan Employee Well-Being Terhadap Organizational Citizenship Behavior 37
2.2.6 Hubungan Psychological Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Employee Well-Being 38
2.2.7 Hubungan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Employee Well-Being 39
2.3 Kerangka Penelitian 40
2.4 Hipotesis Penelitian 41
BAB III METODE PENELITIAN 43
3.1 Pendekatan Penelitian 43
3.2 Lokasi Penelitian 43
3.3 Variabel Penelitian 44
3.4 Instrumen Penelitian 46
3.4.1. Psychological Empowerment (X_1) 46
3.4.2. Perceived Organizational Support (X_2) 47
3.4.3. Organizational Citizenship Behavior (Y) 48
3.4.4. Employee Well-Being (Z) 49
3.5 Populasi dan Sampel 50
3.5.1 Populasi 50
3.5.2 Sampel Penelitian 51
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data 52
3.6.1 Jenis Data 52
3.6.2 Teknik Pengumpulan Data 52
3.7 Uji Instrumen Penelitian 53
3.7.1 Uji Validitas 53
3.7.2 Uji Reliabilitas 54
3.8 Metode Analisis Data 54
3.8.1 Uji Asumsi Klasik 54
3.8.2 Analisis Regresi Linear 56
3.9 Analisis Deskriptif 58
3.10 Uji Hipotesis 58

3.11 Analisis Jalur 59
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN 61
4.1 Hasil Penelitian 61
4.1.1 Uji Instrumen Penelitian 61
4.1.2 Uji Asumsi Klasik 66
4.1.3 Analisis Regresi Linear Berganda dan Sederhana 70
4.1.4 Analisis Deskriptif 79
4.1.5 Analisis Deskriptif Variabel 81
4.1.6 Uji Hipotesis 87
4.2 Pembahasan 100
4.2.1 Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) terhadap Employee Well-Being (Z) 100
4.2.2 Pengaruh Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) 102
4.2.3 Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) terhadap Employee Well-Being (Z) 103
4.2.4 Pengaruh Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Employee Well-Being (Z) 104
4.2.5 Pengaruh Employee Well-Being (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) 105
4.2.6 Pengaruh mediasi Employee Well-Being (Z) pada Hubungan Psychological Empowerment (X_1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) 106
4.2.7 Pengaruh mediasi Employee Well-Being (Z) pada Hubungan Pengaruh Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y) 107
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN 109
5.1 Kesimpulan 109
5.2 Saran …… 110
DAFTAR PUSTAKA 112
LAMPIRAN 119

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pendidikan memegang peranan penting dalam pembangunan suatu bangsa, melalui pendidikan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia untuk berkontribusi dalam kemajuan bangsa (Priatna, 2021). Menurut Juita et al (2024) pendidikan merupakan salah satu pilar utama dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Menurut Chazan (2022), pendidikan adalah usaha yang dilakukan secara sengaja, sistematis, dan berkelanjutan untuk menyebarkan, mendorong, atau mendapatkan pengetahuan, nilai-nilai, sikap, keterampilan, serta bentuk pembelajaran yang muncul dari usaha tersebut. Definisi pendidikan menurut Undang-Undang RI Nomor 20 Tahun 2003 Pasal 1 Ayat 1 berbunyi "Pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara".

Dalam bidang pendidikan, guru memegang peranan penting sebagai salah satu sumber daya utama (Yuliza, 2023). Hal tersebut dikarenakan guru yang menentukan keberlangsungan suatu pendidikan. Menurut Undang-Undang RI Nomor 14 Tahun 2005 Pasal 1 Ayat 1 definisi

guru yang berbunyi “Guru adalah pendidikan profesional dengan tugas utama mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik pada pendidikan anak usia dini jalur pendidikan formal, pendidikan dasar, dan pendidikan menengah”. Tindakan seorang guru akan dipandang sangat mendukung keberlangsungan suatu pendidikan ketika guru tersebut dapat membantu para peserta didik dalam mewujudkan tujuan serta minat bakat yang diinginkan oleh peserta didik (Assor et al, 2002). Oleh karena itu, peran guru saat ini tidak hanya menyampaikan materi saja, akan tetapi juga berperan dalam membentuk karakter, motivasi, dan memberikan semangat para peserta didik.

Agar guru dapat mendukung muridnya dalam mencapai tujuan terdapat faktor penting untuk menentukan sejauh mana guru dapat berperilaku positif atau menjadi panutan di tempat kerja, salah satunya adalah kesejahteraan guru *(employee well-being)*. Kesejahteraan *(well-being)* merupakan suatu konsep penting dalam masyarakat modern yang mencakup perasaan subjektif akan keberhasilan, kepuasan, dan kebahagiaan, serta tantangan hidup dan tanggung jawab di tempat kerja (Kaur, 2019). Konsep ini tidak hanya mencerminkan kondisi psikologis individu saja, dukungan positif dari rekan kerja dan juga organisasi dapat meningkatkan kesejahteraan guru (Widodo et al, 2025). Namun, fenomena di Indonesia menunjukkan bahwa kesejahteraan guru masih belum optimal, terutama bagi guru honorer yang menghadapi keterbatasan

pendapatan dan tingginya beban kerja, sehingga berdampak pada kondisi psikologis dan kualitas kinerja mereka (Hutasuhut et al., 2025).

Di era modern saat ini kesejahteraan karyawan *(employee well-being)* semakin mendapatkan perhatian serius. Kesejahteraan karyawan *(Employee well-being)* telah didefinisikan sebagai konsep yang komprehensif, mencakup kesehatan mental dan fisik seseorang, kepuasan dari pekerjaan, dan mutu hubungan dengan rekan kerja serta atasan (Duan et al, 2020). Dalam dunia pendidikan, terkadang guru sering kali menghadapi tantangan yang unik seperti tekanan dalam mengelola kelas, mempersiapkan materi untuk bahan mengajar, menjalin hubungan baik antar rekan kerja maupun atasan, serta menjalin interaksi positif dengan peserta didik serta orang tua. Aini & Linando (2024) mengemukakan bahwa pentingnya lingkungan kerja yang harmonis dan dukungan dari rekan kerja dapat menciptakan lingkungan bagi guru. Sehingga kesejahteraan guru *(employee well-being)* guru dapat mempengaruhi efektivitas dalam mengajar dan mempengaruhi situasi lingkungan sekolah secara keseluruhan.

Terdapat beberapa faktor juga yang dapat mempengaruhi kesejahteraan seorang guru *(employee well-being)* diantaranya adalah *psychological empowerment,* yaitu suatu konstruk motivasi yang tercermin dalam empat aspek kognitif yaitu: makna, kompetensi, penentuan nasib sendiri, dan dampak (García-Juan, 2020). Dari aspek-aspek ini maka timbul keterkaitan dan saling mempengaruhi bagaimana seorang individu

itu merasa diberdayakan secara psikologis. Penelitian yang dilakukan oleh Kõiv (2019) mengemukakan bahwa kepemimpinan kepala sekolah dapat mempengaruhi kesejahteraan guru di sekolah, akan tetapi hal ini tidak terjadi secara langsung melainkan melalui pemberdayaan yang dirasakan oleh guru. Ariani (2015) mengemukakan bahwa ketika guru merasa diberdayakan secara psikologis, mereka cenderung memiliki komitmen karier yang lebih tinggi. Artinya, peningkatan pemberdayaan psikologis menjadi penting karena dapat mendorong motivasi, keterikatan, dan kinerja guru secara keseluruhan.

Selain pemberdayaan psikologi *(psychological empowerment)*, dukungan yang dirasakan dari organisasi *(perceived organizational support)* juga dapat menjadi faktor dalam membentuk kesejahteraan guru. Menurut Kurtessis et al (2015) *perceived organizational support (POS)* merupakan persepsi umum karyawan dimana karyawan mengetahui sejauh mana organisasi tersebut menghargai kontribusi mereka dan peduli terhadap kesejahteraan mereka. Guru yang merasa bahwa sekolah itu mendukung terhadap kesejahteraannya dan kontribusinya terhadap sekolah maka akan lebih merasa dihargai dan berkomitmen untuk memberikan yang terbaik terhadap sekolah. Bentuk dukungan sekolah terhadap guru antara lain adalah perhatian kepala sekolah akan kebutuhan guru, pemberian penghargaan atas prestasi yang telah dicapai, dan juga adanya lingkungan kerja yang nyaman dan kondusif. Akan tetapi penelitian yang dilakukan oleh Noviasari & Mulyana (2022) menemukan bahwa di

Indonesia masih banyak guru yang merasa dukungan dari organisasi (sekolah) belum optimal. Hal ini terlihat dari keterbatasan penghargaan, kurangnya perhatian terhadap kesejahteraan, serta minimnya keterlibatan guru dalam pengambilan keputusan. Kondisi tersebut dapat menurunkan motivasi dan inisiatif guru dalam bekerja.

Dengan adanya kesejahteraan guru *(employee well-being)* dan didukung dengan dua faktor yaitu *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* maka terdorong lah untuk muncul *organizational citizenship behavior (OCB)*, yaitu perilaku sukarela yang tidak termasuk ke dalam tuntutan peran formal, tidak dilakukan untuk mendapatkan insentif tertentu, dan bukan respons emosional sesaat, perilaku ini mencerminkan kontribusi lebih yang dilakukan oleh anggota organisasi untuk mendukung kesejahteraan individu maupun organisasi secara keseluruhan (Worku & Debela, 2024). OCB pada guru tercermin dalam perilaku seperti membantu rekan kerja tanpa diminta, berinisiatif untuk memperbaiki metode pembelajaran, dan juga menunjukkan loyalitas terhadap sekolah. Hal ini dilakukan secara sukarela tanpa paksaan dari pihak manapun, melainkan muncul dari individu yang memiliki komitmen dan kesejahteraan kerja yang baik. Dengan adanya *employee well-being* yang baik, akan menjadi salah satu kunci faktor yang mendorong guru untuk berperilaku OCB yang tinggi. Yaqien & Latib (2024) mengemukakan bahwa OCB memiliki pengaruh positif terhadap kinerja

guru, sehingga perilaku sukarela tersebut menjadi bagian penting dalam meningkatkan efektivitas kerja di sekolah.

Penelitian mengenai hubungan antara *psychological empowerment, perceived organizational support (POS),* dan *organizational citizenship behavior (OCB)* telah banyak dilakukan oleh beberapa sektor, salah satunya penelitian yang dilakukan oleh (Chiang & Hsieh, 2012). Penelitian tersebut menunjukkan bahwa POS berpengaruh positif terhadap OCB, hal itu dikarenakan karyawan yang merasa diperhatikan dan juga dihargai oleh organisasi maka karyawan tersebut akan terdorong untuk melakukan peran lebih yang dapat memberikan dampak positif bagi organisasi. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa *psychological empowerment* sebagai variabel independen yang kuat dari timbulnya OCB. Akan tetapi penelitian ini hanya dilakukan pada industri perhotelan dan secara tidak langsung hasilnya dinyatakan hanya berlaku pada karyawan di hotel Taiwan. Maka dari itu, perlu adanya kajian ulang mengenai penelitian ini untuk menguji apakah *employee well-being* itu dapat memediasi dalam hubungan *psychological empowerment* dan POS terhadap OCB dalam konteks guru.

Berdasarkan penjelasan di atas, terdapat penelitian yang membahas mengenai hubungan *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* yang ditujukan pada sektor perhotelan di Taiwan. Namun, kajian yang membahas mengenai hubungan *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* yang di mediasi oleh *employee well-being* terhadap

organizational citizenship behavior dalam konteks guru masih terbatas. Karena guru yang memiliki tingkat kesejahteraan psikologis yang baik, akan menunjukkan OCB yang lebih kuat (Todorović & Jovanović, 2024). Maka untuk itu, penelitian ini penting dilakukan untuk mengkaji lebih lanjut mengenai peran *employee well-being* sebagai mediasi dalam hubungan *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.* Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat memberikan manfaat bagi sekolah maupun dinas pendidikan mengenai pentingnya membangun lingkungan kerja yang memberdayakan dan suportif guna untuk meningkatkan kesejahteraan guru, sehingga guru yang merasa bahwa dirinya itu sudah sejahtera akan terdorong untuk melakukan perilaku kerja sukarela di luar tanggung jawab pekerjaannya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas permasalahan dalam penelitian ini yaitu, apakah *employee well-being* berperan sebagai variabel mediasi dalam pengaruh hubungan antara *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru. Namun, keterkaitan antara *psychological empowerment, perceived organizational support, employee well-being,* dan *organizational citizenship behavior* dalam satu model penelitian secara empiris belum banyak dikaji. Oleh karena itu, penelitian ini menguji peran *employee well-being* dalam memediasi pengaruh *psychological*

empowerment dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* pada guru.

1.3 Pertanyaan Penelitian

1. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Apakah *Psychological Empowerment* berpengaruh terhadap *Employee Well-Being*?
4. Apakah *Perceived Organizational Support* berpengaruh terhadap *Employee Well-Being*?
5. Apakah *Employee Well-Being* berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
6. Apakah *Employee Well-Being* memediasi pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
7. Apakah *Employee Well-Being* memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?

1.4 Tujuan Penelitian

1. Untuk menguji pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

3. Untuk menguji pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Employee Well-Being*.
4. Untuk menguji pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Well-Being*.
5. Untuk menguji pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
6. Untuk menguji peran mediasi *Employee Well-Being* pada hubungan antara *Psychological Empowerment* dan *Organizational Citizenship Behavior*.
7. Untuk menguji peran mediasi *Employee Well-Being* pada hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior*.

1.5 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

   Penelitian ini membantu penulis untuk memperluas pengetahuan dan pemahamannya mengenai *psychological empowerment, perceived organizational support, employee well-being,* serta *organizational citizenship behavior* dalam konteks profesi guru. Penelitian ini juga melatih penulis untuk meningkatkan keterampilan dalam analisis, penyusunan instrumen, dan pengolahan data secara ilmiah.

2. Bagi Sekolah dan Dinas Pendidikan

   Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan sekolah, guru, dan juga pembuat kebijakan pendidikan untuk

meningkatkan kesejahteraan para guru. Temuan dari penelitian ini dapat digunakan untuk menilai dan memperbaiki kebijakan yang berkaitan dengan pemberdayaan psikologis juga dukungan organisasi, sehingga dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung serta mendorong timbulnya *organizational citizenship behavior* di kalangan guru. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi dasar dalam penyusunan kebijakan dan program yang berfokus pada pemberdayaan guru, peningkatan dukungan organisasi, serta kesejahteraan guru guna menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan kondusif.

3. Bagi Akademisi

   Penelitian ini berkontribusi terhadap pengembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, terutama dalam bidang perilaku organisasi di sektor pendidikan. Hasil dari penelitian ini dapat menjadi acuan untuk peneliti lain yang berminat untuk meneliti hubungan antara *psychological empowerment, perceived organizational support, employee well-being,* dan OCB, serta membuka kesempatan untuk penelitian lebih lanjut dengan variabel atau konteks yang berbeda.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penlitian ini menggunakan *Social Exchange Theory* (SET) yang dikemukakan oleh Blau (1964) sebagai dasar analisis. Menurut Blau (1964) *Social Exchange Theory* (SET) memandang interaksi sosial sebagai tindakan sukarela antarindividu yang didorong oleh harapan akan adanya balasan ataupun imbalan dari pihak lain. Balasan tersebut tidak selalu berupa materi, akan tetapi dapat berupa dukungan sosial, penghargaan, dan kepercayaan. Hubungan ini dapat terjadi ketika masing-masing pihak menilai bahwa manfaat yang nantinya akan diterima lebih besar atau setidaknya sebanding dengan pengorbanan yang telah dilakukan.

2.1.1 Psychological Empowerment

1. Definisi *Psychological Empowerment*

Menurut Spreitzer (1995) mendefinisikan pemberdayaan psikologis *(psychological empowerment)* sebagai konstruk motivasi yang diungkapkan dalam empat kognisi: makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak. Empat kognisi ini mencerminkan orientasi aktif terhadap peran kerja. Dalam orientasi aktif, individu ingin dan merasa mampu untuk membentuk peran serta konteks kerjanya. Kurangnya satu dimensi akan menyebabkan tingkat pemberdayaan yang dirasakan akan terasa berbeda. Maka dari itu, empat dimensi ini merupakan satu set kognisi yang harus lengkap

untuk memahami pemberdayaan psikologis. Menurut Llorente-Alonso et al (2024) *psychological empowerment* merupakan proses yang bersifat subyektif, kognitif, dan sikap yang memungkinkan individu merasa efektif, kompeten, serta berwenang dalam menyelesaikan tugas. Dalam dua dekade terakhir, studi mengenai *psychological empowerment* telah menghasilkan bukti yang kuat mengenai fungsinya sebagai elemen motivasi dalam bidang psikologi organisasi. Abdulzahra (2025) mendefinisikan *psychological empowerment* sebagai salah satu trend modern yang berkembang dalam pengelolaan sumber daya manusia, yang dapat terlihat dari performa kerja. *Psychological empowerment* adalah keadaan psikologis seseorang yang sepenuhnya menyadari tanggung jawab, kekuatan, dan kemampuan dirinya untuk berkembang baik secara pribadi maupun profesional, sehingga kondisi ini akan mempengaruhi efektivitas, dedikasi, performa, dan kepuasan kerja individu, hal ini dapat mendapatkan perhatian serta dukungan dari tenaga akademik dan pengelola (Khany & Tazik, 2016). Zimmerman (1995) menyatakan bahwa *psychological empowerment* terdiri dari tiga komponen yaitu: interpersonal, interaksi, dan perilaku pemberdayaan.

Dapat disimpulkan dari beberapa definisi mengenai *psychological empowerment* di atas bahwa, *psychological empowerment* secara konsisten digambarkan sebagai keadaan pikiran atau proses motivasi diri dalam membuat orang tersebut merasa

mampu dalam bekerja, efektif dalam melakukan pekerjaan, dan memiliki wewenang dalam tugas kerjanya. Ketika guru merasa diberdayakan secara psikologis, guru menilai bahwa organisasi tidak hanya memanfaatkan tenaga mereka saja, akan tetapi juga menghargai kapasitas, potensi, dan peran mereka. Dalam SET, *psychological empowerment* dipandang sebagai bentuk investasi sosial karena pemberian *psychological empowerment* merupakan sumber daya non-material dari organisasi yang menumbuhkan kewajiban timbal balik guru untuk membalasnya melalui sikap dan perilaku positif sesuai dengan prinsip SET (Blau, 1964).

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Psychological Empowerment*

Menurut Spreitzer (1995) faktor-faktor yang mempengaruhi *psychological empowerment* yaitu:

1) Harga Diri (*Self-Esteem*)

Rasa percaya diri, merupakan perasaan keseluruhan mengenai nilai pribadi. Individu yang memiliki tingkat kepercayaan diri yang tinggi biasanya akan mengembangkan pandangan positif menjadi keyakinan yang spesifik atas kemampuan mereka dalam bekerja. Dengan adanya harga diri, kita dapat memandang diri sebagai suatu aset yang berharga.

2) Lokus Kendali (*Locus of Control*)

Locus of control ini menggambarkan tingkat keyakinan seseorang bahwa dirinya itu bukan faktor *eksternal* yang mengatur kejadian

yang terjadi dalam hidupnya. Individu dengan *locus of control internal* secara keseluruhan akan lebih merasa memiliki kemampuan untuk mempengaruhi pekerjaan dan juga suasana kerja, sehingga individu tersebut merasa diberdayakan. Sebaliknya, individu dengan *locus of control eksternal* cenderung akan menganggap bahwa tindakan yang mereka lakukan sangat dipengaruhi oleh struktur sistem yang dominan.

3) Informasi (*Information*)

Organisasi perlu membuat informasi yang lebih mudah diakses oleh lebih banyak orang di berbagai tingkatan melalui saluran, hal ini dilakukan agar dapat memberdayakan. Tanpa akses informasi, orang akan cenderung enggan untuk bertanggung jawab atau mengekspresikan kreativitas. Terdapat dua jenis informasi utama yang krusial yaitu informasi mengenai misi organisasi dan informasi mengenai kinerja. Informasi misi organisasi membantu menciptakan makna dan tujuan serta meningkatkan kemampuan individu untuk membuat keputusan yang sejalan dengan tujuan organisasi. Sedangkan, informasi mengenai kinerja memungkinkan orang untuk memahami performa unit kerja mereka sehingga dapat membantu dalam mengambil langkah untuk mempertahankan dan meningkatkan hasil kerja di masa yang akan datang.

4) Penghargaan (*Rewards*)

Agar tetap efektif, sistem penghargaan harus mengakui kontribusi yang telah dilakukan oleh individu. Penghargaan berbasis individu itu penting untuk meningkatkan pemberdayaan. Insentif individu dapat meningkatkan pemberdayaan dengan mengakui dan memperkuat kompetensi pribadi, serta dapat mendorong partisipasi dan pengaruh individu dalam proses pengambilan keputusan.

3. Dimensi *Psychological Empowerment*

Menurut Spreitzer (1995) terdapat empat dimensi pada *psychological empowerment,* antara lain:

1) Makna (*Meaning*)

Makna merujuk pada nilai dari tujuan atau maksud suatu pekerjaan, yang dievaluasi berdasarkan idealisme atau standar pribadi individu. Hal ini melibatkan kesesuaian antara persyaratan peran pekerjaan dengan keyakinan, nilai, dan perilaku seseorang.

2) Kompetensi (*Competence*)

Kompetensi atau kepercayaan diri ini merupakan suatu keyakinan individu terhadap kemampuannya untuk menjalankan aktivitas dengan keterampilan. Dimensi ini lebih disebut kompetensi daripada harga diri karena fokusnya pada efektivitas spesifik untuk peran kerja, bukan efektivitas secara keseluruhan.

3) Penentuan Nasib Sendiri (*Self-Determination*)

Sedangkan kompetensi yang berkaitan dengan penguasaan perilaku, penentuan nasib sendiri merupakan perasaan individu

yang memiliki pilihan dalam memulai dan mengatur tindakan. Hal ini mencerminkan kemandirian dalam memulai dan juga melanjutkan perilaku serta proses kerja, misalnya seperti membuat keputusan mengenai metode kerja, kecepatan dalam bekerja, dan upaya dalam melakukan pekerjaan .

4) Dampak (*Impact*)

Dampak merujuk pada tingkat kemampuan seseorang untuk mempengaruhi hasil-hasil strategis, administratif, atau operasional di lingkungan kerja. Dampak berbeda dengan *locus of control,* dampak bergantung pada konteks kerja, sedangkan *locus of control* merupakan ciri kepribadian umum yang konsisten.

2.1.2 Perceived Organizational Support

1. Definisi *Perceived Organizational Support*

Perceived organizational support adalah keyakinan karyawan bahwa organisasi menghargai pekerjaan serta kontribusi mereka dan juga organisasi peduli terhadap mereka (Eisenberger et al, 2001). Definisi *perceived organizational support* yang dikemukakan oleh Eisenberger & Stinglhamber (2011) merupakan keyakinan umum karyawan bahwa organisasi di tempat kerja mereka menghargai kontribusi mereka serta peduli dengan kesejahteraan mereka, organisasi umumnya harus menghargai karyawan atas dedikasi dan juga loyalitas yang telah diberikan. Menurut Sun (2019) *perceived organizational support* adalah konsep independen yang memiliki

beberapa kesamaan dan perbedaan dengan kontrak psikologis, kesamaannya yaitu *perceived organizational support* memenuhi kebutuhan emosi karyawan, sedangkan perbedaannya adalah kontrak psikologis bergantung pada komitmen bersama antara karyawan dan organisasi.

Secara keseluruhan, dari definisi-definisi di atas dapat disimpulkan *perceived organizational support* tidak hanya meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan saja, akan tetapi juga memberdayakan karyawan. Dalam SET, perhatian dan dukungan organisasi dipersepsikan sebagai bentuk konteks sosial yang menimbulkan norma timbal balik (Blau, 1964). Ketika organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kebutuhan emosional, profesional, dan kesejahteraan guru, maka individu tersebut akan menganggap perlakuan tersebut sebagai hubungan sosial yang adil serta bermakna.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Perceived Organizational Support*

Menurut Ghani (2009) faktor-faktor yang mempengaruhi *perceived organizational support* yaitu:

1) Kepercayaan (*Trust*)

Kepercayaan berkaitan erat dengan dukungan organisasi yang dirasakan. Kepercayaan didefinisikan sebagai keyakinan bahwa pihak lain dapat diandalkan untuk menepati janji mencakup aspek perilaku, komunikasi dan sikap. Komunikasi terbuka dan fokus

tugas, serta penjelasan detail keputusan dan akurasi informasi dapat meningkatkan kepuasan. Kepercayaan yang terbentuk akan membuat karyawan mengasumsikan tidak ada pemanfaatan dan juga menghargai perbedaan.

2) Akses Terhadap Informasi (*Access to Information*)

   Pembagian informasi memungkinkan karyawan bertanggung jawab dalam mencapai tujuan pribadi dan organisasi secara lebih efektif. Pemimpin yang berbagi informasi baik positif maupun negatif akan lebih mendapatkan kepercayaan karyawan. Data dan pengetahuan teknis diperoleh melalui pelatihan serta pendidikan. Membatasi informasi dapat menimbulkan asumsi bahwa karyawan tidak dapat dipercaya atau kurang kompeten, sehingga berisiko menyalahgunakan data. Berbagi informasi dapat mendukung perbaikan berkelanjutan dan pelatihan juga diperlukan agar karyawan dapat memahami, menafsirkan, serta memanfaatkan informasi dengan tepat.

3) Akses terhadap Kesempatan untuk Belajar dan Berkembang (*Access to Opportunity to Learn and Develop*)

   Di dunia yang terus berubah, organisasi perlu menjaga kreativitas dan inovasi. Karyawan harus mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang sesuai untuk bekerja secara efektif. Pelatihan harus bervariasi dan disesuaikan agar bisa memenuhi permintaan pekerja. Program kepemimpinan fasilitatif,

kerja tim, dan manajemen perubahan mendukung pemecahan masalah bersama. Organisasi berinvestasi pada sumber daya manusia seperti pelatihan untuk meningkatkan kinerja, kepuasan, dan komitmen karyawan.

3. Dimensi *Perceived Organizational Support*

Menurut Eisenberger & Stinglhamber (2011) terdapat tiga dimensi pada *perceived organizational support,* antara lain:

1) Keadilan (*Fairness*)

Keadilan berkaitan dengan pandangan karyawan mengenai kesetaraan dalam prosedur dan pembagian sumber daya organisasi. Keadilan prosedural merupakan kesetaraan dalam proses pengambilan keputusan, hal ini sangat krusial dikarenakan mencerminkan kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan. Kesetaraan dalam pembagian sumber daya akan menghasilkan dampak kumulatif yang signifikan pada persepsi dukungan organisasi. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwa organisasi benar-benar memperhatikan karyawan.

2) Dukungan Supervisor (*Supervisor Support*)

Dukungan dari atasan dipandang sebagai bentuk perlakuan positif yang menandakan bahwa atasan berperan sebagai wakil organisasi. Perlakuan baik dari atasan misalnya seperti memberikan perhatian dan bantuan, mampu meningkatkan persepsi dukungan organisasi

karena karyawan pasti akan menganggap sebagai cerminan sikap organisasi terhadap mereka.

3) Penghargaan Organisasi dan Kondisi Kerja (*Organizational Reward and Job Conditions*)

Reward dan kondisi kerja mencakup penghargaan seperti gaji, promosi, serta lingkungan kerja yang kondusif. Perlakuan positif semacam ini perlu dipersepsikan sebagai tindakan sukarela dan sengaja dari pihak organisasi agar dapat memberikan dampak yang signifikan terhadap dukungan organisasi yang dirasakan.

2.1.3 Organizational Citizenship Behavior

1. Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Graham (1991) *organizational citizenship behavior* adalah sebagian tindakan yang dilakukan di luar kewajiban utama pekerjaan yang bersifat kolektif dan memberikan manfaat bagi organisasi secara keseluruhan, *organizational citizenship behavior* digambarkan sebagai perilaku yang menunjukkan rasa tanggung jawab sebagai anggota organisasi mencakup hal seperti kepatuhan, kesetiaan, dan keterlibatan. *Organizational citizenship behavior* merujuk pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh karyawan tanpa adanya ekspektasi imbalan sebagai balasannya, dalam lingkungan kerja *organizational citizenship behavior* mampu mendorong karyawan untuk bertindak secara sukarela yang akhirnya mau berkontribusi untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan (Phetsombat & Na-

Nan, 2023). Organ (1997) mendefinisikan *organizational citizenship behavior* sebagai tindakan individu yang dilakukan secara sukarela atau berdasarkan kebijaksanaan pribadi, yang tidak termasuk ke dalam kewajiban kerja formal atau kontrak karyawan, meskipun perlakuan ini tidak mendapatkan perlakuan langsung akan tetapi dalam jangka waktu yang lama berpengaruh terhadap performa karyawan.

Organizational citizenship behavior secara umum dapat disimpulkan sebagai serangkaian tindakan sukarela yang dilakukan oleh karyawan di luar kewajiban pekerjaan formal mereka. Tindakan ini tidak hanya bersifat individu saja, akan tetapi juga bersifat kolektif yang akan memberikan manfaat langsung bagi kelancaran organisasi secara keseluruhan. Dalam SET yang dikemukakan oleh Blau (1964) menekankan bahwa balasan sosial sering kali tidak bersifat kontraktual, melainkan hal ini terjadi karena dorongan oleh norma moral dan rasa kewajiban timbal balik.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut penelitian yang dilakukan Kusumajati (2014) terdapat enam faktor yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior,* antara lain:

1) Budaya dan Iklim Organisasi

Teori pertukaran sosial yang diungkapkan oleh Konovsky dan Pugh (1994) yang terdapat dalam (Kusumajati, 2014)

mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaan yang dilakukan, maka karyawan tersebut akan memberikan balasan kepada organisasi. Pembalasan tersebut adalah karyawan merasakan kepemilikan yang kuat terhadap organisasi dan sehingga memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior.*

2) Kepribadian dan Suasana Hati

   Kepribadian individu memainkan peran penting dalam membentuk perilaku kerja dimana sifat terbuka mengenai pengalaman, kesadaran diri, serta stabilitas emosional menjadi indikator penting dalam mendorong munculnya OCB.

3) Dukungan Organisasional

   Dukungan organisasi yang dirasakan merupakan indikator utama bagi OCB. Individu yang merasa mendapatkan dukungan dari organisasi akan cenderung memberikan umpan balik dan mengurangi ketidakseimbangan dalam interaksi tersebut melalui partisipasi aktif dalam OCB.

4) Kualitas Interaksi Atasan dan Bawahan

   Kualitas interaksi antara atasan dan bawahan berfungsi sebagai penentu utama OCB di lingkungan karyawan. Semakin positif persepsi tersebut, maka semakin tinggi pula tingkat perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan. Karyawan yang memiliki interaksi tinggi dengan atasan cenderung melampaui tugas inti dari mereka.

Sebaliknya, jika karyawan memiliki interaksi yang rendah dengan atas maka akan sering terbatas pada pekerjaan sehari-hari.

5) Masa Kerja

Masa kerja dapat berfungsi sebagai indikator OCB, hal ini dikarenakan masa kerja dapat mewakili adanya pengukuran mengenai investasi karyawan yang ada di organisasi.

6) Jenis Kelamin

Perbedaan antara laki-laki dan perempuan memiliki pandangan yang berbeda mengenai perilaku OCB. Perempuan sering memandang OCB sebagai komponen menyeluruh dari tanggung jawab utama. Penelitian yang dilakukan oleh (Kusumajati, 2014) menyatakan bahwa perempuan memiliki perilaku OCB yang lebih tinggi dibandingkan dengan laki-laki.

3. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut penelitian terdapat dalam Çavuş & Develi (2017), ada lima dimensi pada *organizational citizenship behavior,* antara lain:

1) Altruisme (*Altruism*)

Konsep ini mengacu pada segala bentuk perilaku sukarela yang dilakukan oleh seorang karyawan untuk memberikan bantuan kepada rekan kerja baru atau kepada rekan yang sedang menghadapi kesulitan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, tanpa adanya permintaan jelas sebelumnya.

2) Sportivitas (*Sportsmanship*)

Melalui dimensi ini, perilaku negatif yang berpotensi menciptakan ketegangan dalam organisasi dihindari, penggunaan waktu secara efisien dapat dilakukan tanpa adanya keluhan mengenai tantangan atau aspek negatif dalam pekerjaan, serta perilaku yang bersifat menghormati dan produktif.

3) Kesadaran (*Conscientiousness*)

Perilaku ini mencakup tindakan sukarela dari anggota organisasi yang menunjukkan pemanfaatan waktu secara efektif dan sesuai dengan norma serta regulasi yang berlaku, sekaligus melebihi batasan tugas pokok. Pelaksanaan pekerjaan yang konsisten, tepat waktu, dan juga disiplin dalam mempertahankan ketepatan jadwal merupakan manifestasi dari tanggung jawab yang tinggi.

4) Kebijakan Kewarganegaraan (*Civic Virtue*)

Berpartisipasi secara konsisten dalam pertemuan organisasi serta aktif dalam diskusi, mengamati perubahan secara teliti, berkontribusi dalam menerima individu lain, memanfaatkan sumber daya pengumuman, menganalisis isu-isu organisasi, memiliki pengetahuan yang memadai, dan membagikannya dengan rekan kerja merupakan perilaku yang mencerminkan dimensi kebajikan sipil.

5) Sopan Santun (*Courtesy*)

Keterampilan komunikasi yang baik menjadi faktor utama keberhasilan dan koordinasi di dalam organisasi. Dimensi

kesopanan merujuk pada perilaku positif individu dalam berinteraksi melalui komunikasi terkait tugas organisasi mereka.

2.1.4 Employee Well-Being

1. Definisi *Employee Well-Being*

Kesejahteraan merujuk pada keadaan dimana seseorang merasa sehat, nyaman, dan bahagia. Kondisi ini tidak dapat berdiri sendiri, melainkan terhubung dengan aspek kehidupan termasuk aktivitas dan peran kerja yang memiliki posisi penting dalam membentuk kesejahteraan tersebut (Juchnowicz & Kinowska, 2021). Menurut Zheng et al (2015) *employee well-being* didefinisikan sebagai gambaran mengenai kualitas hidup dan kondisi psikologis yang dialami individu selama bekerja, hal ini mencakup perasaan sejahtera secara menyeluruh, tingkat kepuasan terhadap pekerjaannya, dan juga sejauh mana mereka terbebani oleh kelelahan emosional. *Employee well-being* dipahami sebagai keadaan psikologis karyawan yang tercermin melalui emosi yang mereka rasakan, penilaian terhadap kepuasan, serta perubahan suasana hati yang timbul di lingkungan kerja maupun di luar lingkungan kerja (Ilies et al, 2007). Dalam konteks profesi guru, penerapan *employee well-being* tidak hanya berkaitan dengan kondisi fisik, tetapi juga mencakup aspek psikologis dan sosial dalam lingkungan kerja. Kesejahteraan guru dipengaruhi oleh faktor seperti motivasi, dukungan lingkungan kerja, serta kondisi pekerjaan yang mendukung keseimbangan dan kenyamanan dalam

bekerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja dan keterlibatan guru dalam organisasi (Zhou et al, 2024).

Employee well-being dapat disimpulkan sebagai gambaran kualitas hidup dan kondisi psikologis individu selama bekerja. Hal ini mencakup perasaan sejahtera secara menyeluruh, tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, dan sejauh mana individu tersebut terbebani oleh kelelahan emosional. *Employee well-being* dapat terlihat dalam keadaan psikologis karyawan melalui emosi yang dirasakan, penilaian terhadap kepuasan kerja, dan perubahan suasana hati yang baik di lingkungan kerja maupun luar lingkungan kerja. Dalam SET yang dikemukakan oleh Blau (1964) menekankan bahwa pertukaran sosial melibatkan kewajiban yang tidak ditentukan secara formal. Ketika organisasi secara konsisten memberikan manfaat non-ekonomis, individu tersebut akan menganggap hal tersebut sebagai hubungan sosial yang bermakna yang secara psikologis meningkatkan kesejahteraan mereka.

2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi *Employee Well-Being*

Menurut penelitian yang dilakukan Hati & Pradhan (2019) terdapat dua faktor yang dapat mempengaruhi *employee well-being,* antara lain:

1) Faktor pada Tingkat Individu (*Factor at Individual Level*)
    a. Kepribadian (*Personality*)

Kepribadian berperan penting untuk menentukan tingkat kesejahteraan karyawan. Salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi tingkat kesejahteraan adalah kecenderungan afektif yang menggambarkan gaya emosional individu dalam menanggapi berbagai situasi. Terdapat tiga ciri kepribadian yaitu neurotisme, ekstroversi, dan kesadaran.

b. Usia (*Age*)

Usia berpengaruh terhadap persepsi kesejahteraan kerja, dimana karyawan yang lebih tua akan cenderung menilai kesejahteraannya lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan yang lebih muda. Perbedaan ini disebabkan oleh dua faktor yaitu karyawan yang lebih senior biasanya menempati posisi yang lebih tinggi dan kelompok senior cenderung memiliki ekspektasi imbalan yang lebih rendah.

c. Kebugaran Fisik (*Physical fitness*)

Kesejahteraan fisik dan mental merupakan persyaratan untuk karyawan agar dapat bekerja optimal. Dengan kondisi kesehatan yang baik, maka akan memungkinkan karyawan tersebut untuk bekerja lebih efektif dan mampu beradaptasi dengan tuntutan pekerjaan. Tingkat kebugaran individu biasanya dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kebiasaan, perilaku, kondisi emosional, dan juga lingkungan sosial-ekonomi.

d. Kecerdasan Emosional (*Emotional Intelligence*)

Emosi merupakan aspek fundamental dalam kehidupan manusia, hal ini dikarenakan dapat mempengaruhi tindakan, motivasi, dan persepsi mengenai kesehatan psikologis. *Emotional intelligence* dapat dipahami sebagai kemampuan individu untuk mengenali, memahami, dan juga mengelola emosi secara efektif. Individu yang memiliki tingkat *emotional intelligence* yang tinggi cenderung akan memiliki persepsi kesejahteraan psikologis yang baik.

e. Perilaku yang Berkaitan dengan Pekerjaan (*Work-Related Behaviors*)

Perilaku terkait pekerjaan mencakup berbagai aspek mulai dari kinerja, absensi, turnover, dan juga kelelahan kerja. Kelelahan kerja merupakan suatu indikator rendahnya *employee well-being.* Tingkat stres yang berkepanjangan akan mengakibatkan pada penurunan kepuasan dan kesehatan karyawan. Kondisi ini akan berakibat pada turunnya kualitas relasi interpersonal dan rendahnya kepuasan hidup.

2) Faktor pada Tingkat Antarpersonal (*Factor at Interpersonal Level*)

a. Anggota Keluarga yang Mendukung Pekerjaan (*Work-Supportive Family Members*)

Dukungan dari keluarga dan teman berperan penting dalam membantu karyawan menghadapi tekanan kerja. Dukungan

emosional seperti mendengarkan keluh kesah dan memberikan kenyamanan dapat membantu karyawan merasa lebih tenang di luar tempat kerja sehingga energi yang tersimpan dapat dialihkan untuk meningkatkan kinerja di tempat kerja. Dengan berkurangnya masalah yang dihadapi karyawan, maka dapat lebih fokus dan produktif dalam bekerja.

b. Pengaruh Dukungan Sosial (*Effect of Social Support*)

Hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja dan juga dukungan sosial yang memadai merupakan suatu faktor dalam membentuk kesejahteraan karyawan. Dukungan sosial dipahami sebagai sumber daya yang membantu mempertahankan kapasitas pribadi termasuk waktu dan tenaga, sehingga berkontribusi pada kondisi psikologis yang stabil. Sedangkan dukungan sosial, dapat mendorong munculnya perasaan positif dan proses berbagi pengalaman yang baik dengan orang lain untuk memperkuat hubungan sosial serta menciptakan sumber daya sosial tambahan.

3) Faktor-faktor Pada Tingkat Organisasi (*Factors at Organizational Level*)

a. Lingkungan Kerja (*The Work Environment*)

Lingkungan kerja merupakan faktor yang penting dalam membentuk kesejahteraan emosional karyawan. Beberapa unsur dalam lingkungan kerja seperti peluang untuk

berkembang, penghargaan atas kontribusi, dan keterlibatan dan proses kerja menjadi penentu utama kualitas kesejahteraan. Aspek lainnya juga berpengaruh seperti pemanfaatan keterampilan, variasi tugas, hubungan sosial, dan imbalan finansial. Ketika karyawan menerima perlakuan yang seimbang terhadap beberapa aspek tersebut, karyawan akan merasa puas dan bahagia dalam melakukan pekerjaanya.

b. Pekerjaan Fleksibel (*Flexible Working*)

Kebebasan dalam mengatur cara kerja merupakan cara penting dalam menjaga keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi, hal ini dikarenakan karyawan mengelola berbagai tanggung jawab dengan cara tepat waktu. Praktik kerja fleksibel dipandang sebagai suatu pendekatan yang menguntungkan terutama untuk individu dengan komitmen keluarga atau kewajiban lainnya, hal ini karena memberikan ruang untuk menyesuaikan beban kerja dengan kebutuhan pribadi.

c. Program Kesejahteraan (*Wellness Program*)

Beberapa tahun terakhir banyak organisasi yang mulai menerapkan program yang berfokus pada peningkatan kesejahteraan karyawan. Program ini tidak hanya memperkuat kondisi kesejahteraan dalam lingkungan kerja

saja, akan tetapi juga membantu dalam menekankan berkurangnya sumber daya tenaga kerja.

d. Desain Pekerjaan (*Job Design*)

Desain pekerjaan mencakup seluruh komponen, tugas, dan aktivitas yang membentuk struktur serta pelaksanaan suatu pekerjaan. Kajian mengenai desain pekerjaan telah berkembang luas, dengan perhatian yang semakin besar terhadap karakteristik pekerjaan sebagai faktor utama. Berbagai model pekerjaan menegaskan bahwa struktur kerja yang dibuat dengan baik maka akan dapat meningkatkan kesejahteraan emosional karyawan, sedangkan struktur kerja yang dibuat kurang tepat justru menimbulkan stres dan ketidaknyamanan.

3. Dimensi *Employee Well-Being*

Menurut penelitian yang terdapat dalam Pradhan & Hati (2022), terdapat empat dimensi pada *employee well-being,* antara lain:

1) Kesejahteraan Psikologis (*Psychological Well-Being*)

Suatu persepsi individu mengenai kualitas hidup yang dijalaninya terlihat dari kapasitas untuk menerima diri, memiliki arah dan tujuan hidup, berkembang secara personal, mampu menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja, serta mampu membuat keputusan sendiri.

2) Kesejahteraan Sosial (*Social Well-Being*)

Menggambarkan sejauh mana seorang karyawan dalam membangun hubungan sosial yang positif dengan rekan kerja atau kelompok lainnya yang tercermin melalui rasa memiliki, adanya dukungan sosial, serta turut berpartisipasi dalam tim.

3) Kesejahteraan di Tempat Kerja (*Workplace Well-Being*)

Berkaitan dengan bagaimana karyawan itu merasakan berbagai aspek pekerjaan termasuk kondisi dan keamanan kerja, suasana lingkungan kerja, kesempatan untuk berkembang, perhatian yang diberikan organisasi, serta keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi.

4) Kesejahteraan Subjektif (*Subjective Well-Being*)

Mengacu pada penilaian subjektif karyawan mengenai tingkat kebahagiaan dan juga kepuasan hidup yang dirasakan tercermin melalui pengalaman emosi positif, kecenderungan munculnya emosi negatif, serta refleksi kognitif terhadap kualitas hidup secara keseluruhan.

2.2 Hubungan Antar Variabel

2.2.1 Hubungan Psychological Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh guru untuk mendukung efektivitas sekolah. Salah satu faktor yang dapat mendorong perilaku sukarela ini yaitu *psychological empowerment.* Maka, ketika guru itu merasakan

bahwa pekerjaannya bermakna, memiliki kompetensi, diberi otonomi dalam menjalankan pekerjaan, dan juga guru mampu memberikan dampak yang nyata bagi sekolah, guru akan memiliki rasa dan tanggung jawab yang lebih kuat terhadap sekolah. Dengan adanya kondisi tersebut, guru akan terdorong untuk secara sukarela melakukan pekerjaan di luar tanggung jawabnya. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Altınkurt et al (2016) dan Ertürk (2022) menyatakan bahwa *psychological empowerment* memberikan hubungan positif terhadap *organizational citizenship behavior.* Sementara hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Lahlimi et al (2025) dan Zhou & Huang (2024) menyatakan bahwa *psychological empowerment* memberikan hubungan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.*

Dari hasil pemaparan diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari psychological empowerment terhadap organizational citizenship behavior

2.2.2 Hubungan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh guru untuk mendukung efektivitas sekolah. Salah satu faktor yang dapat mendorong perilaku sukarela ini yaitu *perceived organizational support,* yaitu persepsi yang dirasakan

oleh guru mengenai dukungan dan kepedulian sekolah. *Perceived organizational support* menggambarkan sejauh mana guru merasa bahwa sekolahan itu menghargai usaha yang telah mereka lakukan, peduli terhadap kesejahteraan mereka, dan juga bersikap adil dalam mengambil keputusan. Adanya persepsi positif ini, maka akan terdorong munculnya *organizational citizenship behavior,* yaitu perilaku sukarela yang dilakukan diluar tanggung jawab pekerjaan dan juga tanpa harapan akan adanya imbalan. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Hassan et al (2020), Holsblat (2014), dan Fadian (2025) menyatakan bahwa *perceived organizational support* memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Sementara hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Matagi (2025) menyatakan bahwa *perceived organizational support* memberikan hubungan negatif terhadap *organizational citizenship behavior.*

Dari hasil pemaparan diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior

2.2.3 Hubungan Psychological Empowerment Terhadap Employee Well-Being

Employee well-being merupakan suatu kondisi dimana kesejahteraan guru yang mencakup aspek psikologi dan emosional dalam bekerja. Salah satu faktor yang diduga berperan dalam meningkatkan kondisi tersebut yaitu *psychological empowerment* yang mencakup perasaan bermakna, kompeten, dan juga memiliki kendali dalam melakukan pekerjaan. Perasaan diberdayakan ini memberikan pengaruh positif terhadap *employee well-being,* yang mencakup kepuasan dalam melaksanakan pekerjaan, merasa nyaman di tempat kerja, dan rendahnya tingkat stres dan kelelahan dalam bekerja. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Bhattacharya & Narad (2024) menyatakan bahwa *psychological empowerment* memberikan hubungan positif terhadap *employee well-being.* Sementara hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Sageer & Qureshi (2023) dan Kesawa et al (2019) menyatakan bahwa *psychological empowerment* memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *employee well-being.*

Dari hasil pemaparan diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari psychological empowerment terhadap employee well-being

2.2.4 Hubungan Perceived Organizational Support Terhadap Employee Well-Being

Employee well-being merupakan suatu kondisi dimana kesejahteraan guru yang penting untuk keberlangsungan operasional sekolah. Salah satu faktor yang diduga berperan dalam meningkatkan kondisi tersebut yaitu *perceived organizational support*, yaitu persepsi guru terhadap perhatian dan juga dukungan yang diberikan oleh sekolah. Persepsi dukungan ini berdampak langsung terhadap *employee well-being,* guru yang merasa bahwa dirinya itu didukung oleh sekolah akan lebih mampu menghadapi tuntutan pekerjaan, memiliki tingkat emosi yang stabil, dan juga menunjukkan tingkat keseimbangan antara kehidupan kerja dan juga kehidupan pribadi. Sehingga, guru yang merasa bahwa bahwa mendapatkan dukungan dari sekolah, maka guru tersebut akan memiliki tingkat kesejahteraan yang baik. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Zhang & Dousin (2025) menyatakan bahwa *perceived organizational support* memberikan hubungan positif terhadap *employee well-being.* Sementara hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Ramadhani & Mubarak (2023) dan Sudagijono et al (2024) menyatakan bahwa *perceived organizational support* memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *employee well-being.*

Dari hasil pemaparan diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis keempat sebagai berikut:

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari perceived organizational support terhadap employee well-being

2.2.5 Hubungan Employee Well-Being Terhadap Organizational Citizenship Behavior

Employee well-being mencerminkan kondisi kesejahteraan guru yang mempengaruhi sikap serta perilaku dalam bekerja. Guru yang memiliki tingkat kesejahteraan yang baik cenderung akan menunjukkan perilaku positif, salah satunya yaitu *organizational citizenship behavior.* Perilaku ini muncul bukan karena tuntutan imbalan formal, melainkan karena sikap positif guru yang merasa bahwa dirinya sejahtera di sekolah sehingga terdorong untuk melakukan tindakan sukarela tanpa adanya harapan untuk mendapatkan imbalan. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Sufya & Retnaningsih (2024), Todorović & Jovanović (2024), dan Ebrano & Apostol (2024) menyatakan bahwa *employee well-being* memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.*

Dari hasil pemaparan diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis kelima sebagai berikut:

H5: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari employee well-being terhadap organizational citizenship behavior

2.2.6 Hubungan Psychological Empowerment Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Employee Well-Being

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh guru di luar tanggung jawab pekerjaannya. *Psychological empowerment* dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku tersebut. Salah satu variabel yang diduga berperan dalam hubungan kedua variabel tersebut yaitu *employee well-being.* Ketika guru merasakan pemberdayaan psikologis, maka mereka akan memiliki pandangan yang lebih positif terhadap pekerjaannya dan juga mampu untuk mengelola tuntutan pekerjaan secara lebih efektif. Kondisi ini menjadi dasar terbentuknya *employee well-being,* yaitu kesejahteraan psikologis dan emosional guru di tempat kerja. Meningkatnya *employee well-being* mampu berperan sebagai mediasi pengaruh *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior.* Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Ahmed & Malik, (2019) menyatakan bahwa *psychological empowerment* memberikan hubungan positif terhadap *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Penelitian lain dilakukan oleh Alamsyah et al (2025) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan hubungan positif terhadap *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Sementara hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Marin-Garcia & Bonavia (2021) menyatakan bahwa

psychological empowerment memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Jadi, mediasi dalam penelitian terbentuk karena adanya penelitian yang meneliti tentang X terhadap Z dan juga Z terhadap Y.

Dari hasil pemaparan diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis keenam sebagai berikut:

H6: Employee well-being memediasi hubungan antara psychological empowerment dan organizational citizenship behavior

2.2.7 Hubungan Perceived Organizational Support Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Employee Well-Being

Organizational citizenship behavior merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh guru di luar tanggung jawab pekerjaannya. *Perceived organizational support* dipandang sebagai salah satu faktor yang dapat mempengaruhi munculnya perilaku tersebut. Salah satu variabel yang diduga berperan dalam hubungan kedua variabel tersebut yaitu *employee well-being.* Ketika guru merasa adanya perhatian, dukungan, dan pengakuan dari sekolah maka guru tersebut akan merasa aman dan dihargai sehingga dalam melakukan pekerjaan guru menganggap pekerjaan tersebut bukan sebuah beban. Kondisi ini menjadi penting untuk meningkatkan *employee well-being.* Dengan meningkatnya *employee well-being* mampu berperan sebagai mediasi pengaruh *perceived organizational support* terhadap

organizational citizenship behavior. Peneliti mendapatkan beberapa penelitian terdahulu diantaranya yang dilakukan oleh Febriani et al (2025) dan Masyhuri et al (2021) menyatakan bahwa *perceived organizational support* memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Sementara hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Huang et al (2021) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Jadi, mediasi dalam penelitian terbentuk karena adanya penelitian yang meneliti tentang X terhadap Z dan juga Z terhadap Y.

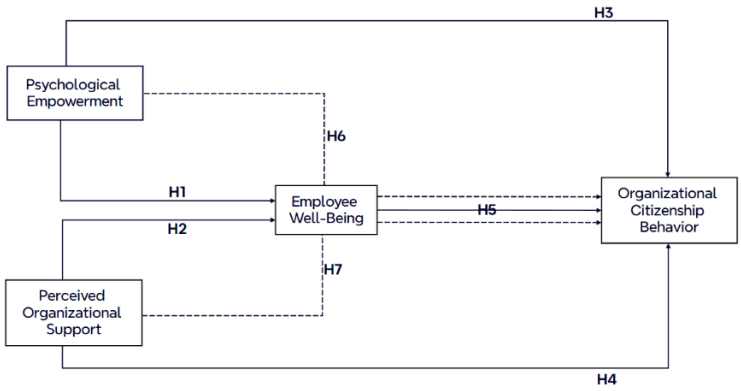
Dari hasil pemaparan diatas, maka penulis dapat merumuskan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H7: Employee well-being memediasi hubungan antara perceived organizational support dan organizational citizenship behavior

2.3 Kerangka Penelitian

Kerangka teoritis merupakan suatu landasan utama untuk membuat semua penelitian yang bersifat deduktif (Sekaran & Bougie, 2016). Kerangka ini berupa susunan hubungan antar variabel yang disusun secara logis, dijelaskan dengan rinci, dan dibuat berdasarkan variabel-variabel yang relevan dengan masalah penelitian. Variabel-variabel tersebut dapat diidentifikasi melalui wawancara, observasi, dan juga kajian literatur lainnya. Dalam hal ini, pengalaman dan intuisi peneliti juga ikut serta dalam membentuk suatu kerangka teoritis.

Berdasarkan riset dari hasil kajian terdahulu dan teori yang sudah dipaparkan di atas, untuk itu kerangka teoritis ini akan menjelaskan bagaimana pengaruh variabel *psychological empowerment, perceived organizational support, organizational citizenship behavior,* dan juga *employee well-being* yang digunakan. Maka, secara sistematis kerangka teori akan digambarkan di bawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2016), hipotesis adalah dugaan awal yang kebenarannya masih harus diuji kembali melalui proses penelitian. Pernyataan ini mencerminkan hasil yang diduga oleh peneliti berdasarkan landasan teori dan kajian sebelumnya, kemudian hal ini akan dibuktikan melalui data empiris yang diperoleh. Dalam penelitian ini, terdapat tujuh hipotesis diantaranya:

H1 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari psychological

empowerment terhadap organizational citizenship behavior.

H2 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior.

H3 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari psychological empowerment terhadap employee well-being.

H4 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari perceived organizational support terhadap employee well-being.

H5 : Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari employee well-being terhadap organizational citizenship behavior.

H6 : Employee well-being memediasi hubungan antara psychological empowerment dan organizational citizenship behavior.

H7 : Employee well-being memediasi hubungan antara perceived organizational support dan organizational citizenship behavior.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Hal ini dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris peran *employee well-being* dalam memediasi pengaruh *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Menurut Creswell (2009) penelitian kuantitatif adalah pendekatan yang digunakan untuk menguji teori secara objektif melalui hubungan antar variabel. Setiap variabel diukur menggunakan instrumen tertentu sehingga menghasilkan data berupa angka yang kemudian dianalisis menggunakan teknik statistik. Setiap variabel dalam penelitian ini dioperasionalkan ke dalam indikator-indikator yang dapat diukur menggunakan instrumen kuesioner dengan skala Likert, sehingga data yang dihasilkan berupa data numerik. Kemudian data tersebut dianalisis untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan berdasarkan landasan SET yang dikemukakan oleh Blau (1964).

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada guru yang ada di seluruh wilayah Indonesia, mencakup guru pada jenjang Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Pemilihan guru dari berbagai jenjang pendidikan

tersebut bertujuan untuk mendapatkan gambaran yang lebih komprehensif mengenai kondisi *psychological empowerment, perceived organizational support, employee well-being,* dan juga *organizational citizenship behavior* dalam konteks guru. Selain itu, dengan cakupan wilayah yang luas memungkinkan penelitian ini untuk mempresentasikan keberagaman dan karakteristik lingkungan sekolah, budaya organisasi, dan kondisi kerja guru yang ada di Indonesia.

3.3 Variabel Penelitian

Menurut Creswell (2009), variabel adalah karakteristik dari individu atau organisasi yang dapat diukur atau diamati oleh seorang peneliti. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2016) variabel adalah sesuatu yang memiliki nilai berbeda atau bervariasi, nilai-nilai tersebut dapat berbeda pada waktu yang berbeda untuk objek atau orang yang sama maupun pada waktu yang sama untuk objek atau orang yang berbeda. Untuk itu, variabel yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Variabel Independen (X)

   Menurut Creswell (2009) variabel independen variabel yang (mungkin) menyebabkan, mempengaruhi, atau berpengaruh terhadap hasil. Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2016) mendefinisikan variabel independen sebagai variabel yang mempengaruhi variabel dependen secara positif atau negatif. Kehadiran variabel independen ini akan disertai variabel dependen, pada setiap variabel independen yang mengikat akan menyebabkan variabel dependen meningkat atau

bahkan menurun. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yaitu *psychological empowerment* sebagai (X_1) dan *perceived organizational support* sebagai (X_2).

2. Variabel Dependen (Y)

Sekaran & Bougie, (2016) mengemukakan bahwa variabel dependen adalah variabel yang menjadi fokus utama peneliti. Tujuan peneliti adalah untuk memahami dan mendeskripsikan variabel dependen. Sedangkan Creswell (2009) mengemukakan bahwa variabel dependen adalah variabel yang bergantung pada variabel independen, variabel dependen merupakan hasil atau dampak dari pengaruh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *organizational citizenship behavior* (Y).

3. Variabel Intervening (Z)

Variabel intervening adalah variabel yang berada di antara variabel independen dan variabel dependen (Creswell, 2009). Sedangkan menurut Sekaran & Bougie (2016), variabel intervening adalah variabel yang muncul diantara waktu variabel independen mulai beroperasi untuk mempengaruhi variabel dependen. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel intervening adalah *employee well-being* (Z).

3.4 Instrumen Penelitian

3.4.1. Psychological Empowerment (X_1)

Menurut Spreitzer (1995) *psychological empowerment* dipahami sebagai bentuk motivasi internal yang terwujud melalui empat dimensi yaitu, *meaning, competence, self-determination,* dan *impact.* Keempat dimensi ini menggambarkan bagaimana individu memposisikan dirinya secara proaktif dalam menjalankan tugas dalam bekerja, sehingga mendorong keterlibatan psikologis yang lebih mendalam dan meningkatkan kualitas pengalaman kerja secara keseluruhan.

Psychological empowerment dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja bagi para karyawan. Dalam penelitian ini *psychological empowerment* diukur menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Spreitzer (1995) dan digunakan lagi dalam penelitian García-Juan (2020) yang mencerminkan kondisi psikologis individu dalam memaknai pekerjaannya, terdapat 12 item pertanyaan. Indikator dalam penilaian variabel ini terdapat tempat dimensi utama diantaranya makna kerja (*meaning*), kompetensi diri (*competence*), otonomi (*self-determination*), dan pengaruh terhadap lingkungan kerja (*impact*). Seluruh item pertanyaan dalam variabel *psychological empowerment* ini bersifat pertanyaan positif.

3.4.2. Perceived Organizational Support (X_2)

Perceived organizational support, yang dikemukakan oleh Eisenberger & Stinglhamber, (2011) merujuk pada keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi yang karyawan berikan dan juga organisasi menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan karyawan. Persepsi ini terbentuk ketika karyawan merasa bahwa upaya, loyalitas, dan komitmen mereka direspons dengan penghargaan yang layak serta perhatian tulus yang diberikan organisasi kepada karyawan. Semakin kuat persepsi ini, maka semakin besar pula kecenderungan karyawan untuk membalasnya melalui sikap positif dan keterlibatan yang tinggi terhadap organisasi.

Perceived organizational support dapat meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen kerja para karyawan. Dalam penelitian ini, variabel *perceived organizational support* diukur menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Lynch, Eisenberger, dan Armeli (1999) dan digunakan lagi dalam penelitian Afsar & Badir (2016). Indikator penilaian dari variabel *perceived organizational support* ini mencakup perhatian organisasi terhadap pendapat karyawan, kepedulian organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, dan juga ketersediaan bantuan dari rekan kerja ketika sedang menghadapi masalah, dan ada 8 item pertanyaan. Dalam instrumen pertanyaan ini terdapat dua pertanyaan *reverse*, yaitu pertanyaan "Jika diberi kesempatan, organisasi saya akan memanfaatkan saya" dan

“Organisasi saya menunjukkan sedikit sekali kepedulian terhadap saya”. Kedua item itu di balik skornya untuk memastikan jawaban tetap konsisten dan mengurangi bias responden dalam mengisi kuesioner.

3.4.3. Organizational Citizenship Behavior (Y)

Menurut Graham (1991), *organizational citizenship behavior* merupakan serangkaian tindakan sukarela yang dilakukan di luar tugas formal karyawan dan berkontribusi pada kepentingan kolektif organisasi. Perilaku ini mencerminkan rasa tanggung jawab individu sebagai bagian dari organisasi, yang tampak melalui sikap patuh terhadap aturan, kesetiaan pada tujuan organisasi, serta keterlibatan aktif dalam berbagai aktivitas yang mendukung kelancaran pekerjaan.

Organizational citizenship behavior dapat meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong semangat kerja bagi karyawan. Dalam penelitian ini, variabel *organizational citizenship behavior* diukur menggunakan instrumen yang dikemukakan oleh Lee dan Allen (2002) dan digunakan lagi dalam penelitian Abbasi et al (2022). Instrumen ini menggambarkan perilaku sukarela individu di luar tanggung jawab pekerjaannya namun mendukung efektivitas organisasi. Indikator dalam penilaian variabel *organizational citizenship behavior* ini mencakup membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan, kesediaan untuk meluangkan waktu membantu masalah pekerjaan maupun non pekerjaan, dan juga bersedia untuk

menyesuaikan jadwal kerja demi kepentingan bersama. Seluruh item pertanyaan dalam variabel *organizational citizenship behavior* terdapat 14 item pertanyaan bersifat positif.

3.4.4. Employee Well-Being (Z)

Zheng et al (2015) mendefinisikan *employee well-being* sebagai kondisi yang menggambarkan kualitas kehidupan kerja serta keadaan psikologis yang dialami individu selama menjalankan tugasnya. Konsep ini mencakup rasa kesejahteraan secara menyeluruh, tingkat kepuasan terhadap pekerjaan, dan juga sejauh mana individu mampu terhindar dari tekanan atau kelelahan emosional. *Employee well-being* mencerminkan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kemampuan individu untuk mempertahankan kondisi mental yang sehat dan stabil.

Employee well-being dapat meningkatkan motivasi semangat kerja karyawan. Dalam penelitian ini, variabel *employee well-being* diukur menggunakan instrumen pertanyaan yang dikemukakan oleh Miao (2009) dan digunakan lagi dalam penelitian Duan et al (2020). Instrumen pertanyaan ini menggambarkan tingkat kesejahteraan karyawan secara menyeluruh baik dari aspek psikologis, sosial, maupun pengalaman kerja. Indikator dalam penilaian variabel *employee well-being* mencakup kesesuaian pekerjaan dengan kondisi ideal individu, kondisi fisik dan psikologis dalam bekerja, kepuasan kerja, dan juga pencapaian harapan secara pribadi. Dalam penilaian

variabel *employee well-being* terdapat 13 item pertanyaan dan terdapat dua pertanyaan *reverse,* yaitu "Orang-orang sering mengatur perilaku saya di tempat kerja" dan "Saya tidak memiliki kesempatan untuk membuat keputusan sendiri di tempat kerja". Item *reverse* ini digunakan untuk menguji konsistensi persepsi responden terkait otonomi dan kebebasan dalam bekerja.

3.5 Populasi dan Sampel

3.5.1 Populasi

Pada penelitian ini populasi yang digunakan adalah seluruh guru yang ada di Indonesia, mencakup guru pada jenjang Taman Kanak-kanak (TK), Sekolah Dasar (SD), Sekolah Menengah Pertama (SMP), dan Sekolah Menengah Atas (SMA). Menurut Creswell (2009), populasi adalah individu atau objek yang memiliki ciri-ciri khusus sesuai dengan kriteria peneliti, dan kemudian dijadikan sebagai dasar untuk pengambilan sampel dan juga dijadikan sebagai fokus pengamatan dalam penelitian. Populasi ini dipilih karena guru pada seluruh jenjang pendidikan memiliki peran strategis dalam proses pendidikan dan menghadapi tuntutan kerja yang relatif sama. Menurut catatan Kementerian Pendidikan Dasar dan Menengah Indonesia, jumlah guru di seluruh Indonesia mencapai 4,21 juta (Kurmala, 2025).

3.5.2 Sampel Penelitian

Sampel dalam penelitian ini merupakan sebagian dari populasi guru di Indonesia yang dipilih sebagai responden penelitian. Creswell (2009), mendefinisikan sampel adalah bagian terbentuk dari populasi sasaran yang dipilih peneliti untuk dilakukan penelitian, sehingga hasilnya dapat mewakili keseluruhan populasi. Penelitian ini menggunakan teknik non-probability sampling dengan pendekatan purposive sampling, karena responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yaitu individu yang berprofesi sebagai guru. Pemilihan ini dilakukan sesuai dengan tujuan penelitian yang berfokus pada konteks guru, sehingga tidak semua anggota populasi memiliki peluang yang sama untuk terpilih. Adapun perbedaan jenjang pendidikan (TK, SD, SMP, SMA) hanya mencerminkan variasi karakteristik responden dalam populasi yang sama. Sampel ini didapatkan melalui penyebaran kuesioner menggunakan Google Form secara langsung ataupun daring dengan cara kunjungan langsung ke sekolah untuk meminta izin guru agar mengisi kuesioner dan juga melalui media komunikasi yaitu WhatsApp. Dari proses pengumpulan data tersebut, diperoleh sebanyak 199 responden yang bersedia mengisi kuesioner secara lengkap. Menurut Green (1991) responden sebanyak 199 itu dinilai cukup hal ini dikarenakan menggunakan 2 rumus yaitu:

Rumus 1	**Rumus 2**
$N \geq 50 + 8m$	$N \geq 104 + m$
Dimana:	Dimana:

N : Jumlah responden minimal	N : Jumlah responden minimal
m : Variabel prediktor	m : Variabel prediktor
50 : Kebutuhan dasar sampel	104 : Kebutuhan dasar sampel
8 : Tambahan sampel	N ≥ 104 + 3
N ≥ 50 + 8 (3)	N ≥ 107
N ≥ 74	

Jadi, jumlah sampel minimal yang harus digunakan dalam penelitian ini yaitu 74/107. Sehingga, penelitian ini dapat dikatakan memenuhi jumlah sampel minimum.

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

3.6.1 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Menurut (Sekaran & Bougie, 2016) data primer merupakan data yang dikumpulkan secara langsung dari peneliti dan kemudian di observasi lebih lanjut untuk menemukan solusi dari masalah yang sedang diteliti. Data dikumpulkan oleh penulis melalui penyebaran kuesioner yang ditujukkan untuk guru TK, SD, SMP, dan SMP yang ada di Indonesia. Penyebaran kuesioner ini dilakukan melalui *broadcast* WhatsApp dan peneliti berkunjung langsung ke beberapa sekolahan untuk meminta izin kepada guru agar mengisi kuesioner.

3.6.2 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Kuesioner merupakan alat pengumpulan data yang efektif untuk mendapatkan informasi dan juga menilai variabel-

variabel yang sedang diteliti. Sekaran & Bougie (2016), mendefinisikan kuesioner sebagai seperangkat pertanyaan tertulis yang disusun terlebih dahulu untuk memperoleh jawaban dari responden. Dalam penelitian ini menggunakan Skala *Likert.* Menurut Sekaran dan Bougie (2016) skala *likert* adalah rancangan indikator yang digunakan untuk menilai jawaban responden, yakni sejauh mana responden memberikan persetujuan mengenai pertanyaan yang mewakili setiap variabel dalam penelitian. Jumlah item dalam kuesioner penelitian ini sebanyak 47 butir pertanyaan yang diperoleh dari penggabungan indikator pada setiap variabel. Seluruh item tersebut diadaptasi dari instrumen penelitian terdahulu yang telah teruji validitas dan reliabilitasnya, sehingga mampu mengukur masing-masing variabel secara komprehensif.

Jawaban	Nilai
Sangat Setuju (SS)	5
Setuju (S)	4
Netral (N)	3
Tidak Setuju (TS)	2
Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.7 Uji Instrumen Penelitian

3.7.1 Uji Validitas

Menurut Ghozali (2021) uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dapat dikatakan valid jika pertanyaan yang terdapat dalam kuesioner

mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

3.7.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2021) uji reliabilitas merupakan alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dapat dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Hasil pengujian dapat dilihat dari nilai *Cronbach Alpha* dengan kriteria sebagai berikut:

1) 0,6 = tidak reliable
2) 0,7 = reliable

3.8 Metode Analisis Data

3.8.1 Uji Asumsi Klasik

1. Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2021) uji heteroskedastisitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Jika variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap, maka disebut homoskedastisitas dan jika berbeda disebut Heterokedastistitas. Model regresi yang baik adalah yang Homoskesdatisitas atau tidak terjadi heterokedastisitas. Dikatakan terjadi Homoskedastisitas apabila *variance* dari residual satu

pengamatan ke pengamatan yang lain tetap. Sedangkan, dikatakan Heteroskedastisitas jika *variance* dari residual suatu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda.

2. Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2021), uji multikolonieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi korelasi di antara variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak ortogonal. Variabel ortogonal adalah variabel independen yang nilai korelasi antar sesama variabel independen sama dengan nol. Untuk mendeteksi ada atau tidaknya multikolonieritas pada penelitian ini, dapat dilihat melalui analisis nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF) yang menunjukkan sejauh mana suatu variabel independen dapat dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Batas nilai *Tolerance* adalah ≤ 0.10 atau sama dengan nilai VIF ≥ 10. Jika nilai *Tolerance* > 0.10 maka artinya tidak terjadi multikolinearitas, dan juga jika nilai VIF < 10 maka artinya tidak terjadi multikolinearitas.

3. Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2021), uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengganggu atau

residual memiliki distribusi normal. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov. Dalam analisis regresi, model yang baik ditunjukkan oleh nilai residual yang terdistribusi normal. Kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi, yaitu apabila nilai signifikansi > 0.05 maka nilai residual dinyatakan berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi < 0.05 maka nilai residual dinyatakan tidak berdistribusi normal.

3.8.2 Analisis Regresi Linear

1. Analisis Regresi Linear Sederhana

Menurut Ghozali (2021), analisis ini berdasarkan pada hubungan sebab-akibat atau hubungan fungsional antara variabel independen dan variabel dependen.

2. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear menurut Ghozali (2021), metode yang digunakan untuk menganalisis bagaimana variabel dependen dipengaruhi oleh satu atau lebih variabel independen. Analisis regresi linear berganda dapat dilakukan apabila penelitian memiliki minimal dua variabel independen yang berperan sebagai faktor prediktor

a. Regresi Model 1 (*Organizational Citizenship Behavior*)

Analisis regresi berganda model pertama ini digunakan

untuk mengetahui sejauh mana variabel *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* berpengaruh terhadap variabel *organizational citizenship behavior.*

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Y : *Organizational Citizenship Behavior*

a : Nilai Konstanta

b1 : Koefisien Regresi

b2 : Koefisien Regresi

X1 : *Psychological Empowerment*

X2 : *Perceived Organizational Support*

b. Regresi Model 2 (*Employee Well-Being*)

Analisis regresi berganda model kedua ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana variabel *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* berpengaruh terhadap variabel *employee well-being.*

$$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$$

Keterangan:

Z : *Employee Well-Being*

a : Nilai Konstanta

b1 : Koefisien Regresi

b2 : Koefisien Regresi

X1 : *Psychological Empowerment*

X2 : *Perceived Organizational Support*

3.9 Analisis Deskriptif

Ghozali (2021) menyatakan bahwa analisis deskriptif memberikan gambaran mengenai suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varians, maksimum, minimum, dan sebagainya.

3.10 Uji Hipotesis

Setelah melakukan analisis regresi, langkah selanjutnya adalah menetapkan keputusan penelitian guna untuk mengetahui apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak. Proses pengambilan keputusan tersebut dilakukan melalui beberapa tahapan pengujian diantaranya:

1. Koefisien Determinasi (R^2)

Menurut Ghozali (2021), koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi berada pada rentang nol hingga satu. Semakin besar nilai koefisien determinasi, maka semakin besar pula kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variasi dalam variabel dependen.

2. Uji Signifikan Parameter Individual (Uji t)

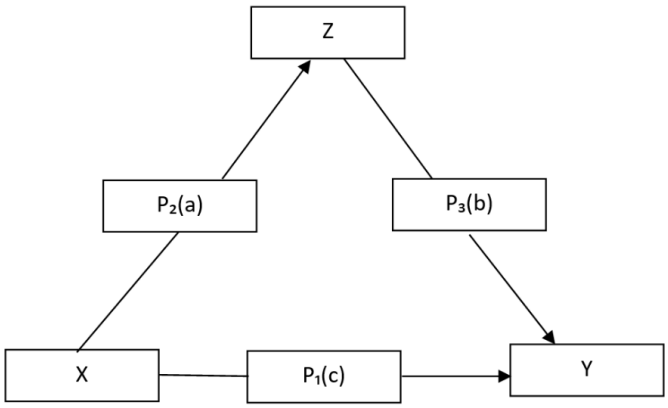
Menurut Ghozali (2021), uji statistik t pada dasarnya menunjukkan sejauh mana pengaruh satu variabel independen secara

individual dalam menerangkan variasi variabel dependen. Terdapat beberapa kriteria hipotesis diterima maupun ditolak:

a. Perumusan hipotesis. Apabila nilai signifikan yang diperoleh >0.05, maka hipotesis nol (H0) dinyatakan diterima sehingga koefisien regresi dianggap tidak signifikan. Hal tersebut menunjukkan bahwa variabel independen tidak berpengaruh terhadap variabel dependen. Hipotesis nol yang diajukan adalah H0:bi = 0, yang berarti bahwa suatu variabel independen tidak berperan sebagai penjelas yang signifikan sebagai variabel dependen. Begitupun sebaliknya, hipotesis alternatif (Ha) dirumuskan sebagai Ha:bi ≠ 0, yang artinya parameter variabel independen tidak sama dengan nol.
b. Jika nilai signifikan <0.05, maka hipotesis nol (H0) ditolak dan koefisien regresi dinyatakan signifikan. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa variabel independen memberikan pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen.

3.11 Analisis Jalur

Analisis jalur (*path analysis*) adalah pengembangan dari regresi linear berganda yang dimanfaatkan untuk menguji peran variabel intervening (Ghozali, 2021). Metode ini bukan digunakan untuk menemukan atau memastikan adanya hubungan sebab-akibat antar variabel, karena arah hubungan kausal telah ditentukan sebelumnya berdasarkan landasan teori yang digunakan dalam peneliti.



Gambar 3.1

Model Analisis Jalur (*Path Analysis*)

Keterangan:

X	=	*Psychological Empowerment* dan *Perceived Organizational Support* (Variabel Independen)
Z	=	*Employee Well-Being* (Variabel Mediasi)
Y	=	*Organizational Citizenship Behavior* (Variabel Dependen)
$P_1(c)$	=	Koefisien pengaruh variabel independen pada variabel dependen
$P_2(a)$	=	Koefisien pengaruh variabel independen pada variabel mediasi
$P_3(b)$	=	Koefisien pengaruh variabel mediasi pada variabel dependen

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Uji Instrumen Penelitian

4.1.1.1 Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur salah satu valid tidaknya suatu kuesioner (Ghozali, 2021). Pada penelitian ini, uji validitas dilakukan dengan mengkorelasikan skor masing-masing indikator dengan total skor konstruk menggunakan korelasi *Pearson* untuk mengetahui sejauh mana item dari setiap pertanyaan merepresentasikan variabel yang diukur. Instrumen dalam penelitian ini menggunakan kuesioner.

Tabel 4.1 Distribusi Pertanyaan Berdasar Variabel

No	Variabel	Jumlah
1	Psychological Empowerment (X_1)	12
2	Perceived Organizational Support (X_2)	8
3	Organizational Citizenship Behavior (Y)	14
4	Employee Well-Being (Z)	13
Total Pertanyaan		47

Sumber: Kuesioner

Pada setiap item pertanyaan diuji dengan cara pengambilan uji validitas *Pearson Product Moment,* membandingkan nilai r_{hitung} dengan r_{tabel}. Dalam penelitian ini, menggunakan perhitungan

signifikansi sebesar 5% dan penelitian ini menunjukkan r_{tabel} = 0.139, yang dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$df = N - 2$

$df = 199 - 2 = 197$

Keterangan:

df : *Degree of Freedom*

N : Besaran Sampel

Instrumen ini menunjukkan valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel}. Begitupun sebaliknya, instrumen ini tidak dikatakan valid jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel}.

Tabel 4.2 Hasil Analisis Uji Validitas Psychological Empowerment(X_1)

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
PE1	0.529	0.139	Valid
PE2	0.554	0.139	Valid
PE3	0.539	0.139	Valid
PE4	0.555	0.139	Valid
PE5	0.594	0.139	Valid
PE6	0.595	0.139	Valid
PE7	0.690	0.139	Valid
PE8	0.683	0.139	Valid
PE9	0.672	0.139	Valid
PE10	0.632	0.139	Valid
PE11	0.631	0.139	Valid
PE12	0.589	0.139	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.2, hasil pengujian data menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel *psychological empowerment* (X_1) dinyatakan valid, karena nilai r_{hitung} masing-masing item lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel}.

Tabel 4.3 Hasil Analisis Uji Validitas *Perceived Organizational Support* (X_2)

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
POS1	0.609	0.139	Valid
POS2	0.783	0.139	Valid
POS3	0.725	0.139	Valid
POS4	0.752	0.139	Valid
POS5	0.572	0.139	Valid
POS6	0.489	0.139	Valid
POS7	0.648	0.139	Valid
POS8	0.627	0.139	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.3, hasil pengujian data menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel *perceived organizational support* (X_2) dinyatakan valid, karena nilai r_{hitung} masing-masing item lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel}.

Tabel 4.4 Hasil Analisis Uji Validitas Organizational Citizenship Behavior (Y)

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
OCB1	0.488	0.139	Valid
OCB2	0.680	0.139	Valid
OCB3	0.646	0.139	Valid
OCB4	0.711	0.139	Valid
OCB5	0.647	0.139	Valid
OCB6	0.678	0.139	Valid
OCB7	0.525	0.139	Valid

OCB8	0.770	0.139	Valid
OCB9	0.703	0.139	Valid
OCB10	0.669	0.139	Valid
OCB11	0.711	0.139	Valid
OCB12	0.723	0.139	Valid
OCB13	0.724	0.139	Valid
OCB14	0.726	0.139	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.4, hasil pengujian data menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel *organizational citizenship behavior* (Y) dinyatakan valid, karena nilai r_{hitung} masing-masing item lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel}.

Tabel 4.5 Hasil Analisis Uji Validitas Employee Well-Being (Z)

Butir Pertanyaan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
EWB1	0.653	0.139	Valid
EWB2	0.688	0.139	Valid
EWB3	0.687	0.139	Valid
EWB4	0.650	0.139	Valid
EWB5	0.746	0.139	Valid
EWB6	0.454	0.139	Valid
EWB7	0.275	0.139	Valid
EWB8	0.440	0.139	Valid
EWB9	0.763	0.139	Valid
EWB10	0.654	0.139	Valid
EWB11	0.660	0.139	Valid
EWB12	0.718	0.139	Valid
EWB13	0.589	0.139	Valid

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan Tabel 4.5, hasil pengujian data menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan pada variabel *employee well-being* (Z) dinyatakan valid, karena nilai r_{hitung} masing-masing item lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel}.

4.1.1.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas merupakan alat ukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Ghozali, 2021). Menurut Ghozali (2021) suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Masih menurut Ghozali (2021) kuesioner dianalisis menggunakan *Cronbach Alpha* dan dikatakan reliabel apabila bernilai positif dan jumlahnya lebih dari 0.7. Hasil dari uji reliabilitas didapatkan dan tertera pada tabel berikut.

Tabel 4.6 Hasil Uji Reliabiltas Kuesioner Penelitian

Variabel	Nilai *Cronbach's Alpha*	Sig.	Keterangan
Psychological Empowerment (X_1)	0.837	>0.7	Reliabel
Perceived Organizational Support (X_2)	0.785	>0.7	Reliabel
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0.897	>0.7	Reliabel
Employee Well-Being (Z)	0.827	>0.7	Reliabel

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.6, menunjukkan bahwa pertanyaan dari variabel *psychological empowerment, perceived organizational support, organizational citizenship behavior,* dan *employee well-being* memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari nilai signifikansi yaitu 0.7. Maka, dapat disimpulkan bahwa variabel *psychological*

empowerment, perceived organizational support, organizational citizenship behavior, dan *employee well-being* itu reliabel.

4.1.2 Uji Asumsi Klasik

4.1.2.1 Uji Heteroskedastisitas

Menurut Ghozali (2021), tujuan dari uji Heteroskedastisitas adalah untuk menguji apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Dikatakan Homoskedastisitas apabila *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain itu tetap. Sedangkan, dikatakan Heteroskedastisitas apabila *varance* dari satu residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain berbeda. Dalam penelitian ini, uji Heteroskedastisitas menggunakan uji *Glejser*.

Tabel 4.7 Hasil Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.938	2.144		-.437	.662
	Psychological Empowerment (X1)	.080	.043	.160	1.858	.065
	Perceived Organizational Support (X2)	.083	.051	-.141	-1.640	.103
	Employee Well-Being (Z)	-.062	.045	.117	1.384	.168
a. Dependent Variable: Abs_Res2						

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.7, menunjukkan bahwa hasil uji Heteroskedastisitas yang menggunakan uji *Glejser.* Nilai signifikan untuk variable *psychological empowerment, perceived organizational*

support, dan *employee well-being* menunjukkan hasil > 0.05. Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Heteroskedastisitas pada model regresi ini.

4.1.2.2 Uji Multikolinearitas

Menurut Ghozali (2021), tujuan dari uji Multikolinearitas adalah untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Untuk menguji adanya Multikolinearitas dalam penelitian ini dilakukan dengan menganalisis nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Batas nilai yang digunakan yaitu apabila nilai *Tolerance* > 0.10, maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi Multikolinearitas antar variabel independen. Selain itu, jika nilai VIF < 10, maka model regresi juga dinyatakan bebas dari gejala Multikolinearitas.

Tabel 4.8 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Psychological Empowerment (X1)	.669	1.494
	Perceived Organizational Support (X2)	.665	1.504
	Employee Well-Being (Z)	.687	1.457

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan dari hasil Tabel 4.8, menunjukkan hasil dari uji Multikolinearitas yang menggunakan nilai *Tolerance* dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Dari Tabel 4.8 tersebut menunjukkan bahwa

nilai *Tolerance* menunjukkan hasil > 0.10 dan hasil nilai dari *Variance Inflation Factor* (VIF) menunjukkan hasil < 10. Maka, dapat disimpulkan bahwa model regresi ini tidak memiliki permasalahan multikolinearitas dan layak untuk dianalisis lebih lanjut.

4.1.2.3 Uji Normalitas

Menurut Ghozali (2021), tujuan dari uji normalitas yaitu untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel pengguna atau residual memiliki distribusi normal. Dalam penelitian ini, untuk menguji normalitas menggunakan uji Kolmogrov-Smirnov yang dipakai dalam penelitian ini. Model regresi yang baik ditunjukkan oleh nilai residual yang terdistribusi normal. Masih menurut Ghozali (2021), kriteria pengambilan keputusan didasarkan pada nilai signifikansi, yaitu apabila nilai signifikansi > 0.05 maka nilai residual dinyatakan berdistribusi normal. Sebaliknya, apabila nilai signifikansi < 0.05 maka nilai residual dinyatakan tidak berdistribusi normal. Pengujian normalitas dalam penelitian ini dapat dilihat dari tabel berikut.

Tabel 4.9 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test			
			Unstandardized Residual
N			199
Normal Parameters[a,b]	Mean		.0000000
	Std. Deviation		4.72682113
Most Extreme Differences	Absolute		.055
	Positive		.036
	Negative		-.055
Test Statistic			.055
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]			.200
Monte Carlo Sig. (2-tailed)[e]	Sig.		.157
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.148

		Upper Bound	.166
a. Test distribution is Normal.			
b. Calculated from data.			
c. Lilliefors Significance Correction.			
d. This is a lower bound of the true significance.			
e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.			

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.9, menunjukkan bahwa hasil uji analisis Kolmogorov-Smirnov menunjukkan bahwa nilai signifikansi sebesar 0.200 lebih besar dari 0.05. Maka, dapat disimpulkan bahwa nilai residual berdistribusi normal.

4.1.2.4 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

Rekapitulasi hasil uji asumsi klasik disajikan pada Tabel 4.10 sebagai berikut:

Tabel 4.10 Rekapitulasi Hasil Uji Asumsi Klasik

No	Variabel	Hasil Uji Asumsi Klasik		
		Uji Normalitas	Uji Multikolinearitas	Uji Heterokedastisitas
1	Psychological Empowerment (X_1)	Normal	0.669 ≥ 0.10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
2	Perceived Organizational Supprt (X_2)	Normal	0.665 ≥ 0.10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas
3	Employee Well-Being (Y)	Normal		Tidak terjadi Heteroskedastisitas
4	Organizational Citizenship Behavior (Z)	Normal	0.687 ≥ 0.10	Tidak terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.10, dapat disimpulkan bahwa semua variabel yang terdapat dalam penelitian ini memiliki pengujian yang normal, tidak ada terjadinya gejala Heteroskedastisitas dan Multikolinearitas. Maka, berdasarkan hasil uraian di atas dapat disimpulkan bahwa penelitian ini layak untuk dilakukan pengujian lebih lanjut.

4.1.3 Analisis Regresi Linear Berganda dan Sederhana

4.1.3.1 Menguji Regresi Linear Berganda: Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) dan Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui dugaan hipotesis pengaruh *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.* Hasil pengolahan data melalui analisis regresi linear berganda tersebut disajikan pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Hasil Regresi Linear Berganda: Pengaruh Psychological Empowerment dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.976	4.484		3.563	.000
	Psychological Empowerment (X1)	.437	.087	.325	5.001	.000

	Perceived Organizational Support (X2)	.518	.109	.309	4.752	.000
a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)						

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Adapun bentuk persamaan dari regresi linear berganda, sebagai berikut:

$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2$

$Y = 15.976 + 0.437X_1 + 0.518X_2 + €$……(1)

Keterangan:

Y = *Organizational Citizenship Behavior*

X_1 = *Psychological Empowerment*

X_2 = *Perceived Organizational Support*

a = Nilai Konstanta

€ = *error*

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan:

1. Nilai Konstanta (a)

   Nilai konstanta bernilai sebesar 15.976 dengan nilai signifikansi <.000, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perubahan pada variabel *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* atau sama dengan nol. Besarnya *organizational citizenship behavior* pada guru adalah 15.976.

2. *Psychological Empowerment* (X_1)

   Nilai koefisien *psychological empowerment* (X_1) menunjukkan regresi positif sebesar 0.437. Hal tersebut menunjukkan bahwa *psychological empowerment* (X_1) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *organizational citizenship behavior* (Y). Untuk itu, semakin baik kondisi *psychological empowerment* yang dimiliki oleh seorang guru, maka perilaku *organizational citizenship behavior* yang dilakukan oleh guru akan mengalami kenaikan sebesar 0.437 dengan asumsi semua variabel memiliki nilai yang konstan atau nol.

3. *Perceived Organizational Support* (X_2)

   Nilai pada koefisien *perceived organizational support* (X_2) menunjukkan hasil regresi positif sebesar 0.518. Berdasarkan dari hasil tersebut, maka menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan yang positif dengan *organizational citizenship behavior* (Y). Untuk itu, semakin tinggi *perceived organizational support* (X_2) yang dimiliki oleh seorang guru, maka perilaku *organizational citizenship behavior* yang dilakukan dilakukan oleh guru akan mengalami kenaikan sebesar 0.518 dengan asumsi semua variabel memiliki nilai yang konstan atau nol.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.12 Hasil Regresi Linear Berganda: Pengaruh Psychological Empowerment dan Perceived Organizational Support terhadap Organizational Citizenship Behavior

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520[a]	.270	.263	6.372
a. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support (X2), Psychological Empowerment (X1)				
b. Dependent Variable Organizational Citizenship Behavior (OCB)				

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Dapat dilihat pada Tabel 4.12, bahwa nilai dari *R Square* sebesar 0.270 dan *Adjusted R Square* sebesar 0.263. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai sebesar 27% *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *psychological empowerment* dan *perceived organizational support.* Sedangkan, 73% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

4.1.3.2 Menguji Regresi Linear Berganda: Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) dan Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Employee Well-Being (Z)

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear berganda untuk mengetahui dugaan hipotesis pengaruh *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap *employee well-being.* Hasil pengolahan data melalui analisis regresi linear berganda tersebut disajikan pada Tabel 4.13

Tabel 4.13 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda: Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) dan Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Employee Well-Being (Z)

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.238	2.996		4.418	.000
	Psychological Empowerment (X1)	.414	.058	.391	7.085	.000
	Perceived Organizational Support (X2)	.592	.073	.448	8.123	.000
a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)						

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Adapun bentuk persamaan dari regresi linear berganda, sebagai berikut:

$Z = a + b_1X_1 + b_2X_2$

$Z = 13.238 + 0.414X_1 + 0.592X_2 + €$……(1)

Keterangan:

Z = *Employee Well-Being*

X_1 = *Psychological Empowerment*

X_2 = *Perceived Organizational Support*

a = Nilai Konstanta

€ = *error*

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan:

1. Nilai Konstanta (a)

   Nilai konstanta bernilai sebesar 13.238 dengan nilai signifikansi <.000, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perubahan pada variabel *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* atau sama dengan nol. Besarnya *employee well-being* pada guru adalah 15.976.

2. *Psychological Empowerment* (X_1)

   Nilai koefisien *psychological empowerment* (X_1) menunjukkan regresi positif sebesar 0.414. Hal tersebut menunjukkan bahwa *psychological empowerment* (X_1) memiliki hubungan positif dan signifikan dengan *employee well-being* (Z). Untuk itu, semakin baik kondisi *psychological empowerment* yang dimiliki oleh seorang guru, maka tingkat *employee well-being* yang dirasakan oleh guru mengalami kenaikan sebesar 0.414 dengan asumsi semua variabel memiliki nilai yang konstan atau nol.

3. *Perceived Organizational Support* (X_2)

   Nilai pada koefisien *perceived organizational support* (X_2) menunjukkan hasil regresi positif sebesar 0.592. Berdasarkan dari hasil tersebut, maka menunjukkan bahwa *perceived organizational support* memiliki hubungan yang positif dengan *employee well-being* (Z). Untuk itu, semakin tinggi *perceived organizational support* (X_2) yang dimiliki oleh

seorang guru, maka tingkat *employee well-being* yang dirasakan oleh guru mengalami kenaikan sebesar 0.592 dengan asumsi semua variabel memiliki nilai yang konstan atau nol.

4. Hasil Koefisien Determinasi Berganda (R^2)

Tabel 4.14 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda: Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) dan Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Employee Well-Being (Z)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689[a]	.474	.469	4.258
a. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support (X2), Psychological Empowerment (X1)				
b. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)				

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Dapat dilihat pada Tabel 4.14, bahwa nilai dari *R Square* sebesar 0.474 dan *Adjusted R Square* sebesar 0.469. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai sebesar 47.4% *employee well-being* dapat dijelaskan oleh variabel *psychological empowerment* dan *perceived organizational support.* Sedangkan, 52,6% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

4.1.3.3 Menguji Regresi Linear Sederhana: Pengaruh Employee Well-Being (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Dalam penelitian ini, pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui

dugaan hipotesis pengaruh *employee well-being* terhadap *organizational citizenship behavior.* Hasil pengolahan data melalui analisis regresi linear sederhana tersebut disajikan pada Tabel 4.15

Tabel 4.15 Hasil Regresi Linear Sederhana: Pengaruh Employee Well-Being (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.686	3.726		3.404	.001
	Employee Well-Being (Z)	.786	.071	.619	11.060	.000
a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)						

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Adapun bentuk persamaan dari regresi linear sederhana, sebagai berikut:

$Y = a + b_1Z + €$

$Y = 12.686 + 0.786Z + €$……..(1)

Keterangan:

Y = *Organizational Citizenship Behavior*

Z = *Employee Well-Being*

a = Nilai Konstanta

€ = *error*

Berdasarkan dari uraian di atas, maka dapat disimpulkan:

1. Nilai Konstanta (a)

   Nilai konstanta bernilai sebesar 12.686 dengan nilai signifikansi <.000, hal ini menunjukkan bahwa tidak ada perubahan pada variabel *employee well-being* (Z) atau sama dengan nol. Besarnya *organizational citizenship behavior* (Y) pada guru adalah 12.686.

2. *Employee Well-Being* (Z)

   Nilai koefisien *employee well-being* (Z) menunjukkan regresi positif sebesar 0.786. Hal tersebut menunjukkan bahwa *employee well-being* (Z) memiliki hubungan positif dengan *organizational citizenship behavior* (Y). Untuk itu, semakin baik kondisi *employee well-being* yang dimiliki oleh seorang guru, maka perilaku *organizational citizenship behavior* yang akan dilakukan oleh guru mengalami kenaikan sebesar 0.786 dengan asumsi semua variabel memiliki nilai yang konstan atau nol.

3. Hasil Koefisien Determinasi Sederhana (R^2)

Tabel 4.16 Hasil Regresi Linear Sederhana: Pengaruh Employee Well-Being (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619[a]	.383	.380	5.844
a. Predictors: (Constant), Employee Well-Being (Z)				
b. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (OCB)				

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Dapat dilihat pada Tabel 4.16, bahwa nilai dari *R Square* sebesar 0.383 dan *Adjusted R Square* sebesar 0.380. Pada tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai sebesar 38.3% *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan oleh variabel *employee well-being.* Sedangkan, 61,7% lainnya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak ada dalam model penelitian ini.

4.1.4 Analisis Deskriptif

Berdasarkan hasil dari jawaban responden terkait dengan jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, status kepegawaian, jenjang pendidikan tempat mengajar, dan juga status sekolah terjadi sebagai berikut:

Tabel 4.17 Karakteristik Responden

Karakteristik Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Jenis Kelamin		
Laki-Laki	63	32%
Perempuan	136	68%
Usia		
< 25 Tahun	21	11%
25-34 Tahun	82	41%
35-44 Tahun	63	32%
45-54 Tahun	23	11%
> 55 Tahun	10	5%
Pendidikan Terakhir		
SMA/SMK Sedrajat	6	3%
Diploma (D1-D3)	2	1%
Sarjana (S1)	184	92%
Pascasarjana (S2/S3)	7	4%
Status Kepegawaian		
ASN	117	59%

Non-ASN	82	41%
Jenjang Pendidikan Mengajar		
TK	8	4%
SD	113	57%
SMP	52	26%
SMA/SMK	26	13%
Status Sekolah		
Negeri	159	80%
Sawasta	40	20%

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.17, karakteristik responden menunjukkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan sebanyak 68%, sedangkan laki-laki sebesar 32%. Dilihat dari usia, sebagian besar responden berada pada rentang 25–34 tahun (41%), diikuti usia 35–44 tahun (32%). Dari segi pendidikan terakhir, mayoritas responden berpendidikan Sarjana (S1) sebesar 92%. Berdasarkan status kepegawaian, responden didominasi oleh ASN (59%), sementara Non-ASN sebesar 41%. Pada jenjang pendidikan mengajar, sebagian besar responden mengajar di tingkat SD (57%), disusul SMP (26%). Selain itu, mayoritas responden berasal dari sekolah negeri (80%), sedangkan sisanya dari sekolah swasta (20%). Secara umum, data ini menunjukkan bahwa responden didominasi oleh guru perempuan, berusia produktif, berpendidikan tinggi, dan bekerja di sekolah negeri tingkat dasar.

4.1.5 Analisis Deskriptif Variabel

Pada penelitian ini untuk mendeskripsikan suatu variabel, menggunakan nilai rata-rata yang diperoleh dari jawaban responden terhadap setiap indikator variabel. Penentuan interval masing-masing variabel didasarkan pada nilai minimum dan maksimum, sehingga pengelompokan interval dalam penelitian ini dapat dilakukan berdasarkan kriteria tertentu sebagai acuan.

Tabel 4.18 Interval Penelitian

Interval	Kategori
1.00-1.8	Sangat Rendah
1.81-2.6	Rendah
2.61-3.4	Sedang
3.41-4.2	Tinggi
4.21-5	Sangat Tinggi

Sumber: Data Primer diolah, 2026

4.1.5.1 Variabel Psychological Emplowerment (X_1)

Tabel 4.19 Variabel Psychological Emplowerment (X_1)

Kode	Item	Mean	Kategori
X1.1	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya.	4.61	Sangat Tinggi
X1.2	Aktivitas pekerjaan saya memiliki makna pribadi bagi saya.	4.48	Sangat Tinggi
X1.3	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna bagi saya.	4.57	Sangat Tinggi
X1.4	Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya.	4.49	Sangat Tinggi
X1.5	Saya percaya diri dengan kemampuan saya untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan saya.	4.51	Sangat Tinggi
X1.6	Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya.	4.28	Sangat Tinggi
X1.7	Saya memiliki kebebasan yang cukup	3.94	Tinggi

	besar dalam menentukan cara saya bekerja.		
X1.8	Saya dapat memutuskan sendiri cara melakukan pekerjaan saya.	3.78	Tinggi
X1.9	Saya memiliki kesempatan untuk bekerja dengan cara saya sendiri secara mandiri.	3.86	Tinggi
X1.10	Saya memiliki pengaruh yang besar terhadap hal-hal yang terjadi di departemen saya.	3.48	Tinggi
X1.11	Saya memiliki kendali yang besar atas apa yang terjadi di departemen saya.	3.25	Sedang
X1.12	Saya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di departemen saya.	3.45	Tinggi
Rata-rata Total		**4**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasakan hasil dari Tabel 4.19, dapat diketahui bahwa para guru cenderung merasa memiliki peran yang cukup besar dalam aktivitas di lingkungan kerja mereka. Pada pernyataan mengenai kemampuan memengaruhi hal-hal yang terjadi di departemen, sebagian besar guru memberikan penilaian tinggi, yang menunjukkan adanya rasa percaya diri dalam berkontribusi terhadap pengambilan keputusan. Selain itu, meskipun pada aspek kendali terhadap situasi di departemen terdapat penilaian sedang, hal ini tetap mencerminkan bahwa guru memiliki tingkat kontrol yang cukup dalam menjalankan tugasnya. Secara keseluruhan, rata-rata skor yang berada pada kategori tinggi mengindikasikan bahwa guru merasa memiliki pengaruh yang kuat dan signifikan dalam lingkungan kerja sekolah.

4.1.5.2 Variabel Perceived Organizational Support (X_2)

Tabel 4.20 Perceived Organizational Support (X_2)

Kode	Item	Mean	Kategori
X2.1	Organisasi saya menghargai pendapat saya.	4.24	Sangat Tinggi
X2.2	Organisasi saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.	3.94	Tinggi
X2.3	Organisasi saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai nilai saya.	3.99	Tinggi
X2.4	Bantuan tersedia dari organisasi saya ketika saya menghadapi masalah.	4.04	Tinggi
X2.5	Organisasi saya akan memaafkan kesalahan jujur yang saya lakukan.	3.85	Tinggi
X2.6	Organisasi saya mungkin akan mengambil keuntungan dari saya jika ada kesempatan (R).	3.42	Tinggi
X2.7	Organisasi saya tampak tidak terlalu peduli pada saya (R).	4.11	Tinggi
X2.8	Organisasi saya bersedia membantu saya jika saya membutuhkan bantuan khusus.	3.99	Tinggi
Rata-rata Total		**31.58**	**Sedang**

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan dari hasil Tabel 4.20, para guru menilai bahwa dukungan organisasi terhadap mereka tergolong cukup baik. Hal ini terlihat dari sebagian besar pernyataan yang berada pada kategori tinggi, seperti penghargaan terhadap pendapat, kepedulian terhadap kesejahteraan, dan pemberian bantuan saat dibutuhkan. Namun, secara keseluruhan rata-rata berada pada kategori sedang, yang menunjukkan bahwa dukungan organisasi masih perlu ditingkatkan agar lebih optimal dirasakan oleh para guru.

4.1.5.3 Variabel Organizational Citizenship Behavior (Y)

Tabel 4.21 Organizational Citizenship Behavior (Y)

Kode	Item	Mean	Kategori
Y.1	Saya membantu rekan kerja yang absen.	3.41	Tinggi
Y.2	Sukarela menyisihkan waktu untuk membantu rekan kerja yang mengalami masalah terkait pekerjaan.	4.08	Tinggi
Y.3	Saya menyesuaikan jadwal kerja saya untuk mengakomodasi permintaan cuti rekan kerja.	3.52	Tinggi
Y.4	Saya berusaha ekstra untuk membuat karyawan baru merasa diterima di tim kerja.	3.83	Tinggi
Y.5	Saya menyisihkan waktu untuk membantu rekan kerja yang mengalami masalah pekerjaan atau non-pekerjaan.	3.86	Tinggi
Y.6	Saya membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugas mereka.	3.83	Tinggi
Y.7	Saya berbagi barang pribadi dengan rekan kerja untuk membantu pekerjaan mereka.	3.44	Tinggi
Y.8	Saya menghadiri acara sukarela yang bisa membuat organisasi saya terlihat baik.	3.76	Tinggi
Y.9	Saya mengikuti perkembangan di organisasi.	4.12	Tinggi
Y.10	Saya membela organisasi ketika karyawan lain mengkritiknya.	3.56	Tinggi
Y.11	Saya menunjukkan kebanggaan saat mewakili organisasi di depan umum.	3.96	Tinggi
Y.12	Saya menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.	4.17	Tinggi
Y.13	Saya bertindak untuk melindungi organisasi dari masalah potensial.	3.91	Tinggi
Y.14	Saya menunjukkan terhadap citra organisasi.	4.19	Tinggi
Rata-rata Total		**3.83**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan dari hasil Tabel 4.21, para guru menunjukkan perilaku yang mencerminkan kontribusi positif di lingkungan kerja. Hal ini

terlihat dari seluruh item yang berada pada kategori tinggi, seperti kesediaan membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan organisasi, serta menunjukkan loyalitas dan kebanggaan terhadap sekolah. Secara keseluruhan, rata-rata total berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa guru memiliki tingkat kepedulian dan keterlibatan yang kuat dalam mendukung kinerja organisasi.

4.1.5.4 Variabel Employee Well-Being (Z)

Tabel 4.22 Employee Well-Being (Z)

Kode	Item	Mean	Kategori
Z.1	Sebagian besar aspek pekerjaan saya sesuai dengan harapan ideal saya.	3.98	Tinggi
Z.2	Saya dalam kondisi baik untuk bekerja.	4.46	Sangat Tinggi
Z.3	Saya puas dengan pekerjaan saya.	4.16	Tinggi
Z.4	Saya telah mendapatkan apa yang saya inginkan sejauh ini.	3.90	Tinggi
Z.5	Saya bisa memahami arti pekerjaan saya ketika saya melihat kembali pengalaman saya.	4.26	Sangat Tinggi
Z.6	Orang-orang sering mengintervensi perilaku saya di tempat kerja (R).	3.64	Tinggi
Z.7	Saya merasa hadir secara pribadi di tempat kerja.	3.45	Tinggi
Z.8	Saya tidak memiliki banyak kesempatan untuk membuat keputusan sendiri di tempat kerja (R).	3.52	Tinggi
Z.9	Secara umum, saya puas dengan pekerjaan saya.	4.17	Tinggi
Z.10	Saya menantikan untuk mengabdikan diri pada pekerjaan setiap hari.	4.04	Tinggi
Z.11	Saya memiliki rekan kerja yang dapat diandalkan dan dipercaya.	4.25	Sangat Tinggi
Z.12	Saya memiliki hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja.	4.25	Sangat Tinggi
Z.13	Saya bekerja keras untuk perusahaan yang lebih sejahtera.	4.04	Tinggi

Rata-rata Total	**4**	**Tinggi**

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan dari hasil Tabel 4.22, para guru menunjukkan tingkat kesejahteraan kerja yang tinggi. Hal ini terlihat dari mayoritas item yang berada pada kategori tinggi hingga sangat tinggi, seperti kepuasan terhadap pekerjaan, kondisi kerja yang baik, serta kemampuan memaknai pekerjaan. Selain itu, guru juga menunjukkan hubungan interpersonal yang positif dan dukungan dari rekan kerja. Namun, terdapat beberapa aspek yang masih perlu diperhatikan, seperti keterlibatan pribadi dan kesempatan dalam pengambilan keputusan yang relatif lebih rendah. Secara keseluruhan, rata-rata total berada pada kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa guru memiliki tingkat kesejahteraan dan kepuasan kerja yang baik dalam menjalankan tugasnya.

Guru yang memiliki tingkat *well-being* lebih tinggi cenderung adalah guru yang bekerja di lingkungan sekolah yang mendukung secara sosial dan psikologis, seperti terlihat dari tingginya skor pada item hubungan interpersonal (Z.12), dukungan rekan kerja (Z.11), serta kepuasan kerja (Z.3 dan Z.9). Hal ini menunjukkan bahwa guru yang berada di sekolah dengan iklim kerja positif, kolaboratif, dan memberikan makna terhadap pekerjaan akan memiliki kesejahteraan yang lebih baik. Sebaliknya, aspek yang lebih rendah seperti keterlibatan dalam pengambilan keputusan (Z.8) mengindikasikan

bahwa sekolah dengan otonomi rendah cenderung memiliki *well-being* yang sedikit lebih rendah.

4.1.6 Uji Hipotesis

Pada penelitian ini pengujian hipotesis menggunakan uji t. Berikut adalah hasil dari perhitungan uji t:

4.1.4.1 Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) dan Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

1. **Hipotesis 1: Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

   a. Hipotesis 1

      H0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior.*

      Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior.*

   b. Kriteria

      Nilai signifikan <0.05 maka H0 ditolak dan Ha diterima

      Nilai signifikan >0.05 maka H0 diterima dan Ha ditolak.

   c. Hasil

      Nilai signifikan sebesar 0.000 < 0.05, sehingga Ho ditolak dan

Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa "Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior*" **Diterima.**

2. Hipotesis 2: Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

a. Hipotesis 2

H0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.*

Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.*

b. Kriteria

Nilai signifikan <0.05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan >0.05 maka H0 diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Nilai signifikan sebesar 0.000 < 0.05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa "Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*" **Diterima.**

4.1.4.2 Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) dan Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Employee Well-Being (Z)

Hasil dari uji analisis regresi linear berganda pengaruh *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap *employee well-being* dapat dilihat dalam Tabel 4.13.

1. **Hipotesis 3: Pengaruh *Psychological Empowerment* terhadap *Employee Well-Being***

   a. Hipotesis 3

      H0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari *psychological empowerment* terhadap *employee well-being.*

      Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari *psychological empowerment* terhadap *employee well-being.*

   b. Kriteria

      Nilai signifikan <0.05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.

      Nilai signifikan >0.05 maka H0 diterima dan Ha ditolak.

   c. Hasil

Nilai signifikan sebesar 0.000 < 0.05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa "Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *psychological empowerment* terhadap *employee well-being*" **Diterima.**

2. Hipotesis 4: Pengaruh *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Well-Being*

a. Hipotesis 4

H0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari *perceived organizational support* terhadap *employee well-being.*

Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari *perceived organizational support* terhadap *employee well-being.*

b. Kriteria

Nilai signifikan <0.05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.

Nilai signifikan >0.05 maka H0 diterima dan Ha ditolak.

c. Hasil

Nilai signifikan sebesar 0.000 < 0.05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis, maka dapat

disimpulkan bahwa "Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *perceived organizational support* terhadap *employee well-being*" **Diterima.**

4.1.4.3 Pengaruh Employee Well-Being (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Hasil dari uji analisis regresi linear sederhana pengaruh *psychological empowerment* dan *perceived organizational support* terhadap *employee well-being* dapat dilihat dalam Tabel 4.15.

1. **Hipotesis 5: Pengaruh *Employee Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

   a. Hipotesis 5

      H0 : Tidak ada pengaruh positif dan signifikan dari *employee well-being* terhadap *organizational citizenship behavior.*

      Ha : Ada pengaruh positif dan signifikan dari *employee well-being* terhadap *organizational citizenship behavior.*

   b. Kriteria

      Nilai signifikan <0.05 maka H0 ditolak dan Ha diterima.

      Nilai signifikan >0.05 maka H0 diterima dan Ha ditolak.

   c. Hasil

      Nilai signifikan sebesar 0.000 < 0.05, sehingga Ho ditolak dan Ha diterima.

   d. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari pengujian hipotesis, maka dapat disimpulkan bahwa "Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari *employee well-being* terhadap *organizational citizenship behavior*" **Diterima.**

2. **Hipotesis 6: *Employee Well-Being* memediasi hubungan antara *Psychological Empowerment* dan *Organizational Citizenship Behavior.***

   Pada penelitian ini, untuk mengetahui variabel *employee well-being* dalam memediasi hubungan antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior* menggunakan analisis jalur. Dimana hasil dari perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut:

   1. Dalam melakukan perhitungan langsung (c) menggunakan nilai efek total X_1 ke Y sebesar 0.180.
   2. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari X_1 ke Y melalui Z dihitung menggunakan X_1-Z (a) dengan jalur Z-Y (b) dengan persamaan 0.578 x 0.694 = 0.401
   3. Langkah terakhir dalam melakukan perhitungan ini adalah dengan menghitung total varians (e_1) variabel *employee well-being* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel *psychological empowerment* dan (e_2) variabel *organizational citizenship behavior* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel *psychological empowerment* dengan persamaan berikut:

$e_1 = \sqrt{(1 - R^2)}$ $e_2 = \sqrt{(1 - R^2)}$

$e_1 = \sqrt{(1 - 0.297)}$ $e_2 = \sqrt{(1 - 0.396)}$

$e_1 = 0.173$ $e_2 = 0.777$

Di mana koefisien jalur dihitung dengan dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan hipotesis.

(1) $Z = a + bX_1$

(2) $Y = a + bX_1 + bZ$

Hasil persamaan regresi pertama dapat dilihat dalam Tabel 4.17 sebagai berikut:

T

Tabel 4.23 Hasil Analisis Regresi *Psychological Empowerment* terhadap *Employee Well-Being*

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.967	3.102		7.727	.000
	Psychological Empowerment (X1)	.578	.063	.545	9.128	.000
a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)						

Sumber: Data Primer diolah, 2026

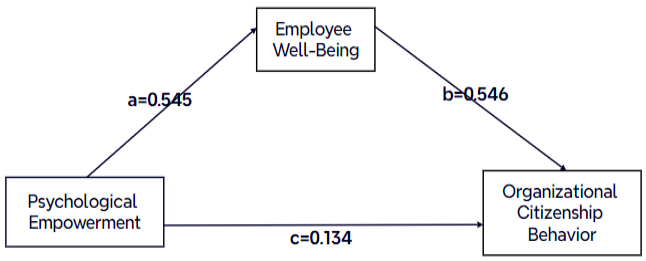
Berdasarkan dari Tabel 4.23, menunjukkan bahwa *psychological empowerment* menunjukkan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0.545 yang merupakan jalur P_2(a).

Tabel 4.24 Hasil Analisis Regresi *Psychological Empowerment* dan *Employee Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.747	4.181		2.092	.038
	Psychological Empowerment (X1)	.180	.089	.134	2.018	.045
	Employee Well-Being (Z)	.694	.084	.546	8.243	.000
a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)						

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.24, maka dapat diketahui bahwa nilai *standardized coefficients beta psychological empowerment* sebesar 0.134 yang merupakan nilai jalur dari P_1(c). Sedangkan, nilai *standardized coefficients beta employee well-being* sebesar 0.546 yang merupakan nilai jalur dari P_3(b).



Gambar 4.1 Analisis Jalur *Psychological Empowerment* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Well-Being*

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan dari hasil pengujian tersebut, terkait dengan pengaruh mediasi dengan perkalian koefisien (ab) juga diperlukan untuk diuji lagi dengan uji Sobel, sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0.545^2 0.063^2 + 0.545^2 0.084^2 + 0.063^2 0.084^2}$$

$$Sab = 0.035$$

Kemudian, dilakukan pengujian t statistik pengaruh mediasi dengan cara sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0.545 \times 0.546}{0.035} = \frac{0.297}{0.035} = 8.485$$

Berdasarkan pengujian t statistik tersebut, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 8.485 lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1.972 dengan signifikansi sebesar 0.05. Koefisien mediasi menunjukkan nilai sebesar 0.401. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee well-being* dapat menjadi variabel mediasi antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior.* Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dengan adanya mediasi menunjukkan ada pengaruh tidak langsung *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior.* Hipotesis keenam yang berbunyi: "*Employee Well-Being* memediasi hubungan antara *Psychological Empowerment* dan *Organizational Oitizenship Behavior*" **Diterima.**

3. **Hipotesis 7: *Employee Well-Being* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior.***

Pada penelitian ini, untuk mengetahui variabel *employee well-being* dalam memediasi hubungan antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior* menggunakan analisis jalur. Dimana hasil dari perhitungan analisis jalur dapat dilihat sebagai berikut:

1. Dalam melakukan perhitungan langsung (c) menggunakan nilai efek total X_2 ke Y sebesar 0.153.
2. Sedangkan pengaruh tidak langsung dari X_2 ke Y melalui Z dihitung menggunakan X_2-Z (a) dengan jalur Z-Y (b) dengan persamaan 0.770 x 0.719 = 0.553
3. Langkah terakhir dalam melakukan perhitungan ini adalah dengan menghitung total varians (e_1) variabel *employee well-being* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* dan (e_2) variabel *organizational citizenship behavior* yang tidak dapat dijelaskan oleh variabel *perceived organizational support* dengan persamaan berikut:

$e_1 = \sqrt{(1 - R^2)}$ $\quad\quad$ $e_2 = \sqrt{(1 - R^2)}$

$e_1 = \sqrt{(1 - 0.340)}$ $\quad\quad$ $e_2 = \sqrt{(1 - 0.389)}$

$e_1 = 0.812$ $\quad\quad$ $e_2 = 0.781$

Di mana koefisien jalur dihitung dengan dua persamaan struktural yaitu persamaan regresi yang menunjukkan hubungan hipotesis.

(1) $Z = a + b$

(2) $Y = a + b X_2 + bZ$

Hasil persamaan regresi pertama dapat dilihat dalam tabel 4.19 sebagai berikut:

Tabel 4.25 Hasil Analisis Regresi *Perceived Organizational Support* terhadap *Employee Well-Being*

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.793	2.439		11.397	.000
	Perceived Organizational Support (X2)	.770	.076	.583	10.064	.000
a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)						

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan dari Tabel 4.25, menunjukkan bahwa *perceived organizational support* menunjukkan nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0.583 yang merupakan jalur P_2(a).

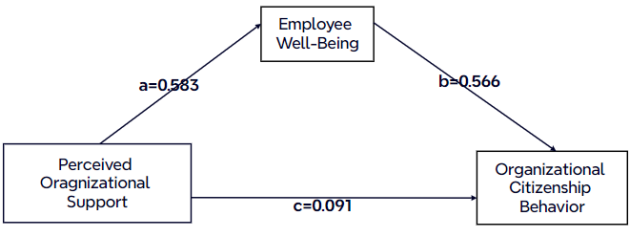
Tabel 4.26 Hasil Analisis Regresi *Perceived Organizational Support* dan *Employee Well-Being* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.373	3.849		2.955	.004

	Perceived Organizational Support (X2)	.153	.115	.091	1.325	.187
	Employee Well-Being (Z)	.719	.087	.566	8.233	.000
a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)						

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan hasil dari Tabel 4.26, maka dapat diketahui bahwa nilai *standardized coefficients beta perceived organizational support* sebesar 0.091 yang merupakan nilai jalur dari P_1(c). Sedangkan, nilai *standardized coefficients beta employee well-being* sebesar 0.566 yang merupakan nilai jalur dari P_3(b).



Gambar 4.2 Analisis Jalur *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui *Employee Well-Being*

Sumber: Data Primer diolah, 2026

Berdasarkan dari hasil pengujian tersebut, terkait dengan pengaruh mediasi dengan perkalian koefisien (ab) juga diperlukan untuk diuji lagi dengan uji Sobel, sebagai berikut:

$$Sab = \sqrt{b^2Sa^2 + a^2Sb^2 + Sa^2Sb^2}$$

$$Sab = \sqrt{0.566^2 0.076^2 + 0.583^2 0.087^2 + 0.076^2 0.087^2}$$

$$Sab = 0.066$$

Kemudian, dilakukan pengujian t statistik pengaruh mediasi dengan cara sebagai berikut:

$$t = \frac{ab}{Sab}$$

$$t = \frac{0.583 \times 0.566}{0.035} = \frac{0.329}{0.035} = 9.4$$

Berdasarkan pengujian t statistik tersebut, diperoleh nilai t_{hitung} sebesar 9.4 lebih besar dibandingkan dengan nilai t_{tabel} sebesar 1.972 dengan signifikansi sebesar 0.05. Koefisien mediasi menunjukkan nilai sebesar 0.553. Sehingga dapat disimpulkan bahwa *employee well-being* dapat menjadi variabel mediasi antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.* Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dengan adanya mediasi menunjukkan ada pengaruh tidak langsung *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.* Hipotesis ketujuh yang berbunyi: "*Employee Well-Being* memediasi hubungan antara *Perceived Organizational Support* dan *Organizational Citizenship Behavior*" **Diterima.**

Tabel 4.27 Rekapitulasi Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Hipotesis	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari psychological empowerment terhadap organizational citizenship behavior	**Diterima**
H2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari perceived organizational support terhadap organizational citizenship behavior	**Diterima**
H3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari psychological empowerment terhadap employee well-being	**Diterima**
H4	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari perceived organizational support terhadap employee well-being	**Diterima**
H5	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari employee well-being terhadap organizational citizenship behavior	**Diterima**
H6	Employee well-being memediasi hubungan antara psychological empowerment dan organizational citizenship behavior	**Diterima**
H7	Employee well-being memediasi hubungan antara perceived organizational support dan organizational citizenship behavior	**Diterima**

Sumber: Data Primer diolah, 2026

4.2 Pembahasan

4.2.1 Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) terhadap Employee Well-Being (Z)

Psychological empowerment yang dirasakan oleh guru terbukti berpengaruh dalam mendorong munculnya *organizational citizenship behavior*. Spreitzer (1995) mengemukakan bahwa *psychological*

empowerment itu terdiri dari empat dimensi, yaitu *meaning, competence, self-determination,* dan *impact.* Maka, ketika guru merasa bahwa pekerjaannya itu bermakna, mampu dalam menjalankan tugasnya, memiliki kebebasan dalam mengambil keputusan, dan merasa bahwa tindakannya itu berdampak kepada sekolah, hal ini akan menumbuhkan rasa memiliki terhadap sekolah. Ketika guru sedang dalam kondisi tersebut, guru tidak hanya akan menjalankan tugas pokoknya saja, akan tetapi juga bersedia untuk melakukan hal-hal yang di luar tanggung jawabnya. Hal ini sejalan dengan konsep *organizational citizenship behavior* yang dikemukakan oleh Organ (1997), yaitu *organizational citizenship behavior* dapat mendukung efektivitas organisasi.

Dalam hubungan sosial Blau (1964) mengemukakan bahwa individu yang menerima manfaat non-materi seperti kepercayaan dan otonomi akan terdorong untuk memberikan balasan. Guru yang diberikan kepercayaan oleh sekolah akan merespons dengan melakukan kontribusi tambahan untuk sekolah sebagai bentuk timbal balik. Temuan ini diperkuat oleh Lahlimi et al (2025) dan Zhou & Huang (2024) yang menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior*.

4.2.2 Pengaruh Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Perceived organizational support dapat berpengaruh terhadap kesediaan guru untuk melakukan *organizational citizenship behavior*. Eisenberger & Stinglhamber (2011) mengemukakan bahwa *perceived organizational support* menumbuhkan keyakinan bahwa organisasi menghargai kontribusi dan peduli terhadap kesejahteraan karyawan. Ketika guru merasa bahwa diperhatikan dan diakui atas kerja keras yang telah dilakukannya, maka akan muncul kecenderungan untuk melakukan *organizational citizenship behavior.* Hal ini sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh Organ (1997), yang menekankan pada kontribusi sukarela di luar tanggung jawab pekerjaanya.

Temuan tersebut didukung oleh penelitian sebelumnya yang oleh Hassan et al (2020), Holsblat (2014), dan Fadian (2025) yang menunjukkan pengaruh positif dan signifikan antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior*. Blau (1964) menegaskan bahwa hubungan sosial didasarkan pada prinsip timbal balik. Guru yang mendapatkan *perceived organizational support* akan memiliki tanggung jawab moral untuk membalasnya dalam bentuk perlakuan positif seperti *organizational citizenship behavior*.

4.2.3 Pengaruh Psychological Empowerment (X_1) terhadap Employee Well-Being (Z)

Psychological empowerment juga berdampak pada pada kondisi psikologis guru. Ketika guru merasa dipercaya dan memiliki kendali atas pekerjaannya, maka akan muncul rasa nyaman dan kepuasan dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Spreitzer (1995), *empowerment* membangun motivasi intrinsik melalui rasa kompeten dan bermakna dalam bekerja. Kondisi ini berkaitan erat dengan *employee well-being* yang dikemukakan oleh Ilies et al (2007) bahwa psikologis individu yang tercermin melalui emosi yang dirasakan, tingkat kepuasan kerja, dan suasana hati yang baik di dalam maupun diluar lingkungan pekerjaan.

Guru yang merasa bahwa dirinya diberdayakan akan lebih dulu untuk mengalami *employee well-being*. Seperti pendapat dari Blau (1964) yang menyatakan bahwa manfaat sosial seperti pengakuan dan kepercayaan akan menimbulkan respons psikologis positif. Penelitian yang dilakukan oleh Sageer & Qureshi (2023) dan Kesawa et al (2019) sejalan dengan penelitian ini yang mengemukakan bahwa *psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*.

4.2.4 Pengaruh Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Employee Well-Being (Z)

Perceived organizational support yang diberikan sekolah kepada guru berkontribusi terhadap *employee well-being* mereka. Hal yang dikemukakan oleh Eisenberger & Stinglhamber (2011) menjelaskan bahwa ketika individu merasa bahwa dirinya itu dihargai dan diperhatikan oleh organisasi, maka individu tersebut akan merasa aman dan nyaman dalam melakukan pekerjaannya. Ilies et al (2007) juga menegaskan bahwa kondisi tersebut berkaitan dengan *employee well-being* yang mencerminkan emosi positif, kepuasan dalam melakukan pekerjaan, dan suasana hati yang baik.

Penelitian yang dilakukan oleh Alfiyyah Fitri Ramadhani & Ali Mubarak (2023) dan Sudagijono et al (2024) mengemukakan bahwa *perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being*. Hubungan ini dijelaskan oleh Blau (1964) bahwa perlakuan positif dari organisasi akan menghasilkan respons emosional positif dari individu. Jadi, ketika guru yang merasa bahwa dirinya itu didukung oleh sekolah akan merasakan *employee well-being* sebagai respons atas perhatian yang telah diberikan sekolah tersebut.

4.2.5 Pengaruh Employee Well-Being (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Tingkat *employee well-being* yang tinggi berperan dalam mendorong munculnya *organizational citizenship behavior* pada guru. Guru yang merasa bahwa dirinya itu bahagia dan puas dalam menjalankan pekerjaannya akan lebih mudah menunjukkan sikap kooperatif dan sukarela. Seperti yang dikemukakan oleh Ilies et al (2007) bahwa *employee well-being* berkaitan dengan kondisi emosional positif dan kepuasan kerja yang dapat berpengaruh terhadap sikap individu dalam melakukan pekerjaannya. Organ (1997) menegaskan bahwa individu yang memiliki tingkat kepuasan yang tinggi cenderung akan memperlihatkan *organizational citizenship behavior.*

Blau (1964) menyatakan bahwa individu yang merasakan manfaat sosial dan emosional dari suatu hubungan kerja akan terdorong untuk membalasnya. Penelitian ini hasilnya seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Sufya & Retnaningsih (2024), Todorović & Jovanović (2024), dan Ebrano & Apostol (2024) menyatakan bahwa *employee well-being* memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.* Ketika guru merasa memiliki tingkat *employee well-being* yang baik, berupa kepuasan emosional, kenyamanan psikologis, maupun suasana kerja yang nyaman, maka akan muncul dorongan internal untuk melakukan kontribusi lebih di luar tanggung jawab pekerjaannya.

4.2.6 Pengaruh mediasi Employee Well-Being (Z) pada Hubungan Psychological Empowerment (X_1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Psychological empowerment dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* yang dimediasi *employee well-being* terlebih dahulu. Blau (1964) menegaskan bahwa individu yang menerima manfaat sosial akan membalasnya dengan respons yang positif secara bertahap. Sebelum guru menunjukkan *organizational citizenship behavior*, mereka akan terlebih dahulu mengalami kondisi *employee well-being* yang baik terlebih dahulu sebagai bentuk respons awal atas *psychological empowerment* yang telah diberikan oleh sekolah. *Empowerment* itu merupakan bentuk motivasi intrinsik yang tercermin dalam makna, kompetensi, penentuan diri, dan dampak (Spreitzer, 1995).

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang pernah dilakukan oleh Febriani et al (2025) dan Masyhuri et al (2021) menyatakan bahwa *perceived organizational support* memberikan hubungan positif dan signifikan terhadap *employee well-being* sebagai variabel mediasi. Temuan tersebut dapat memperkuat hasil penelitian ini bahwa guru yang merasa bahwa dirinya *psychological empowerment* tidak serta-merta langsung menunjukkan *organizational citizenship behavior,* akan tetapi terlebih dahulu untuk mengalami peningkatan *employee well-being*.

4.2.7 Pengaruh mediasi Employee Well-Being (Z) pada Hubungan Pengaruh Perceived Organizational Support (X_2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y)

Hasil dari penelitian ini dapat diperkuat oleh berbagai penelitian terdahulu yang menempatkan *employee well-being* sebagai variabel mediasi antara hubungan *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.* Febriani et al (2025), Masyhuri et al (2021), dan Huang et al (2021) menyatakan bahwa *employee well-being* berperan sebagai variabel mediasi yang menjembatani hubungan *perceived organizational support* dan *organizational citizenship behavior*.

Perceived organizational support dapat mendorong *organizational citizenship behavior* yang dimediasi terlebih dahulu oleh *employee well-being*. Eisenberger et al (2001) mengemukakan bahwa dukungan organisasi akan menimbulkan perasaan dihargai yang akan berdampak pada kesejahteraan psikologis individu. Sementara itu, Ilies et al (2007) juga mengemukakan bahwa kesejahteraan kerja mencerminkan kondisi emosional yang positif sehingga dapat memperkuat dalam keterlibatan kerja. Guru yang berada dalam kondisi *employee well-being* tidak hanya akan menjalankan tugas pokoknya saja, tetapi cenderung akan melakukan *organizational citizenship behavior.* Temuan tersebut sejalan dengan

Blau (1964) yang menegaskan bahwa individu akan membalas perilaku positif yang diterimanya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan pada penelitian ini, maka dapat disimpulkan bahwa:

1. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.*
2. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.*
3. *Psychological empowerment* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being.*
4. *Perceived organizational support* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *employee well-being.*
5. *Employee well-being* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior.*
6. *Employee well-being* memediasi hubungan antara *psychological empowerment* terhadap *organizational citizenship behavior.*
7. *Employee well-being* memediasi hubungan antara *perceived organizational support* terhadap *organizational citizenship behavior.*

5.2 Saran

Saran yang diberikan dalam penelitian ini disusun berdasarkan hasil analisis dari setiap variabel. Berdasarkan dari hasil analisis data dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka penulis memberikan saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi guru yang ada di Indonesia baik itu guru TK, SD, SMP, hingga SMA, yaitu diantaranya:

1. Sekolah perlu meningkatkan *psychological empowerment* guru melalui pemberian otonomi dan kepercayaan kepada guru agar mereka dapat menentukan sendiri dalam melaksanakan proses mengajarnya, sehingga guru merasa memiliki kendali penuh atas pekerjaannya. Selain itu, para pemimpin sekolah seperti kepala sekolah dapat memperkuat makna kerja dengan cara mengikutsertakan guru dalam proses pengambilan keputusan.
2. Sekolah perlu memperkuat *perceived organizational support* dengan memberikan dukungan emosional serta bantuan saat mereka menghadapi tantangan pekerjaan. Selain itu, sekolah juga perlu terbuka dalam menghargai pendapat dan mempertimbangkan aspirasi serta nilai-nilai pada guru, sehingga mereka akan lebih merasa dihargai dan mendapatkan dukungan.
3. Sekolah perlu membangun suasana kerja yang mendukung *employee well-being,* seperti menciptakan suasana kerja yang positif dan mendorong kepuasan. Selain itu, sekolah juga perlu memberikan kesempatan kepada guru agar dapat mengambil

keputusan secara mandiri, sehingga mereka merasa dihargai, memiliki makna, dan nyaman dalam menjalankan tugasnya.

4. Sekolah dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior* pada guru dengan memperkuat pemberdayaan psikologis dan juga dukungan yang diberikan sekolah kepada guru. Upaya tersebut dapat dilakukan melalui pemberian kepercayaan kepada guru, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan juga menciptakan kondisi kerja yang mendukung kesejahteraan guru.

DAFTAR PUSTAKA

Abbasi, A., Wan Ismail, W. K., Baradari, F., Zureigat, Q., & Abdullah, F. Z. (2022). Can organizational justice and organizational citizenship behavior reduce workplace deviance? *Intangible Capital*, *18*(1), 78. https://doi.org/10.3926/ic.1816

Afsar, B., & Badir, Y. F. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, *15*(3), 252–278. https://doi.org/10.1080/15332845.2016.1147936

Ahmed, N., & Malik, B. (2019). Impact of Psychological Empowerment on Job Performance of Teachers: Mediating Role of Psychological Well-being. *Review of Economics and Development Studies*, *5*(3). https://doi.org/10.26710/reads.v5i3.693

Alamsyah, R., Vera, L. O., & Rumalessin, U. A. T. (2025). Exploring the Impact of Work-Life Balance on Organizational Citizenship Behavior: The Role of Psychological Well-Being as a Mediator. *Petra International Journal of Business Studies*, *8*(1), 12–22. https://doi.org/10.9744/petraijbs.8.1.12-22

Alfiyyah Fitri Ramadhani & Ali Mubarak. (2023). Studi Kontribusi Perceived Organizational Support terhadap Employee Well-Being. *Jurnal Riset Psikologi*, 125–130. https://doi.org/10.29313/jrp.v3i2.2766

Altınkurt, Y., Türkkaş Anasız, B., & Ekinci, C. E. (2016). The Relationships between Structural and Psychological Empowerment of Teachers and Their Organizational Citizenship Behaviors. *Education and Science*, *41*(187), 79–96. https://doi.org/10.15390/EB.2016.6437

Ariani, D. S. (2015). HUBUNGAN ANTARA PEMBERDAYAAN PSIKOLOGIS DAN KOMITMEN KARIER GURU. *Scholaria : Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan*, *5*(3), 75. https://doi.org/10.24246/j.scholaria.2015.v5.i3.p75-81

Assor, A., Kaplan, H., & Roth, G. (2002). Choice is good, but relevance is excellent: Autonomy-enhancing and suppressing teacher behaviours predicting students' engagement in schoolwork. *British Journal of Educational Psychology*, *72*(2), 261–278. https://doi.org/10.1348/000709902158883

Bhattacharya, S., & Narad, A. (2024). Psychological empowerment-a mechanism for well-being of teachers: Psychometric evaluation of a tool. *Journal of Education and Health Promotion*, *13*(1). https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1682_23

Blau, P. M. (1964). *Exchange And Power In Social Life*.

Çavuş, M. F., & Develi, A. (2017). Ethical Climate and Organizational Citizenship Behaviour. *International Journal of Human Resource Studies*, *7*(1). https://doi.org/10.5296/ijhrs.v7i1.10561

Creswell, J. W. (2009). Research Design (Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches. California: Sage Publications, Inc.

Chazan, B. (2022). *Principles and Pedagogies in Jewish Education*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-83925-3

Chiang, C.-F., & Hsieh, T.-S. (2012). The impacts of perceived organizational support and psychological empowerment on job performance: The mediating effects of organizational citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management*, *31*(1), 180–190. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.04.011

Duan, J., Wang, X., Brinsfield, C. T., & Liu, S. (2020). How Enhancing Employee Well-Being Can Encourage Voice Behavior: A Desire Fulfillment Perspective. *Human Performance*, *33*(5), 425–446. https://doi.org/10.1080/08959285.2020.1811708

Ebrano, A. S., & Apostol, R. L. (2024). THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL WELL-BEING ON THE RELATIONSHIP BETWEEN SCHOOL ORGANIZATIONAL CLIMATE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN PUBLIC SCHOOLS. *European Journal of Education Studies*, *11*(5). https://doi.org/10.46827/ejes.v11i5.5280

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 42–51. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.42

Eisenberger, R., & Stinglhamber, F. (2011). Antecedents of perceived organizational support. In R. Eisenberger & F. Stinglhamber, *Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees.* (pp. 61–97). American Psychological Association. https://doi.org/10.1037/12318-003

Ertürk, R. (2022). The Prediction Level of Teachers' Perceptions of Psychological Empowerment on Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *International Journal of Modern Education Studies*, *6*(2). https://doi.org/10.51383/ijonmes.2022.210

Fadian, B. (2025). Pengaruh Perceived Organizational Support dan Work Stress Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Work Engagement Sebagai Variabel Mediasi pada Guru di Yayasan Barunawati Biru Surabaya. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, *6*(2), 885–905. https://doi.org/10.59141/japendi.v6i2.7386

Febriani, U., Rahmi, T., Shasra, S. F., & Fadhillah, I. (2025). Perceived Organization Support, Meaningful Work, dan Employee Well-Being Sebagai Mediator Pada Karyawan Bank. *Jurnal Psikologi*, *21*.

García-Juan, B., Escrig-Tena, A. B., & Roca-Puig, V. (2020). Psychological Empowerment: Antecedents From Goal Orientation and Consequences in Public Sector Employees. *Review of Public Personnel Administration*, *40*(2), 297–326. https://doi.org/10.1177/0734371X18814590

Ghani, N. A. A. (2009). *Antecedents of Perceived Organizational Support*.

Ghozali, I. (2021). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 26. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Graham, J. W. (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *4*(4), 249–270. https://doi.org/10.1007/BF01385031

Green, S. B. (1991). How Many Subjects Does It Take To Do A Regression Analysis. *Multivariate Behavioral Research*, *26*(3), 499–510. https://doi.org/10.1207/s15327906mbr2603_7

Hassan, R., Basri, R., & Asimiran, S. (2020). *Relationship between Perceived Organizational Support and Organizational Citizenship Behaviour of Academic Staff in Malaysian Research Universities*. *24*(06).

Hati, L., & Pradhan, R. K. (2019). *Antecedents and Consequences of Employee Well-Being: A Theoretical Framework*.

Holsblat, R. (2014). The Relationship between Commitment to the Organization, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior of Teachers. *American Journal of Educational Research*, *2*(12), 1175–1181. https://doi.org/10.12691/education-2-12-7

Huang, N., Qiu, S., Yang, S., & Deng, R. (2021). Ethical Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediation of Trust and Psychological Well-Being. *Psychology Research and Behavior Management*, *Volume 14*, 655–664. https://doi.org/10.2147/PRBM.S311856

Hutasuhut, S., Siagian, I., Silaban, H., Sitio, F., Silalahi, H. H., Naibaho, H. S. D., & Lahagu, P. H. (2025). Kesejahteraan Guru di Indonesia. *Future Academia : The Journal of Multidisciplinary Research on Scientific and Advanced*, *3*(1), 227–235. https://doi.org/10.61579/future.v3i1.277

Ilies, R., Schwind, K. M., & Heller, D. (2007). Employee well-being: A multilevel model linking work and nonwork domains. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *16*(3), 326–341. https://doi.org/10.1080/13594320701363712

Juchnowicz, M., & Kinowska, H. (2021). Employee Well-Being and Digital Work during the COVID-19 Pandemic. *Information*, *12*(8), 293. https://doi.org/10.3390/info12080293

Juita, D. P., Priya, P., Azwardi, M., & Amra, A. (2024). Pentingnya Pengembangan Sumber Daya Manusia pada Lembaga Pendidikan. *Indo-MathEdu Intellectuals Journal*, *5*(3), 3068–3077. https://doi.org/10.54373/imeij.v5i3.1243

Karbala Technical Institute, Al-Furat Al-Awsat Technical University, Iraq, & Abdulzahra, A. N. (2025). The Impact of Psychological Empowerment on Improving the Performance of Tourist Guides. *Journal of Social Sciences and Humanities Research Fundamentals*, *5*(2), 64–74. https://doi.org/10.55640/jsshrf-05-02-12

Kaur, M., Singh, B., & Partap College of Education, Ludhiana, Punjab, India. (2019). Teachers' Well-Being: Overlooked Aspect of Teacher Development. *Education & Self Development*, *14*(3), 25–33. https://doi.org/10.26907/esd14.3.03

Kesawa, A. H., Fatmawati, I. K., Puspitasari, D. P., & Fazlurrahman, H. (2019). *The Effect of Psychological Well-Being and Psychological Empowerment on Job Satisfaction in Institution X*. *08*(06).

Khany, R., & Tazik, K. (2016). On the Relationship Between Psychological Empowerment, Trust, and Iranian EFL Teachers' Job Satisfaction: The Case of Secondary School Teachers. *Journal of Career Assessment*, *24*(1), 112–129. https://doi.org/10.1177/1069072714565362

Kõiv, K., Liik, K., & Heidmets, M. (2019). School leadership, teacher's psychological empowerment and work-related outcomes. *International Journal of Educational Management*, *33*(7), 1501–1514. https://doi.org/10.1108/IJEM-08-2018-0232

Kurmala, A. (2025). MPR Mendorong Redistribusi Guru untuk Meningkatkan Kualitas Pendidikan. ANTARA.

Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A., & Adis, C. S. (2015). *Perceived Organizational Support: A Meta-Analytic Evaluation of Organizational Support Theory*.

Kusumajati, D. A. (2014). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan pada Perusahaan. *Humaniora*, *5*(1), 62. https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981

Lahlimi, Y., Ech-chebany, M., Oulamine, A., & Gareh, F. E. (2025). The mediating role of psychological empowerment in the relationship between transformational leadership and teachers' organizational citizenship behavior in

rural public primary schools: Evidence from Morocco. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, *8*(6), 933–947. https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i6.9768

Llorente-Alonso, M., García-Ael, C., & Topa, G. (2024). A meta-analysis of psychological empowerment: Antecedents, organizational outcomes, and moderating variables. *Current Psychology*, *43*(2), 1759–1784. https://doi.org/10.1007/s12144-023-04369-8

Marin-Garcia, J. A., & Bonavia, T. (2021). Empowerment and Employee Well-Being: A Mediation Analysis Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18*(11), 5822. https://doi.org/10.3390/ijerph18115822

Masyhuri, M., Pardiman, P., & Siswanto, S. (2021). The Effect of Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support, and Innovative Work Behavior: The Mediating Role of Psychological Well-Being. *Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura*, *24*(1), 63–77. https://doi.org/10.14414/jebav.v24i1.2477

Maulida Khusna Nur Aini, & Linando, J. A. (2024). THE ROLE OF SCHOOLS IN ENCOURAGING THE MOTIVATION OF CONTRACT TEACHERS IN ISLAMIC SCHOOLS. *iBAF E-Proceedings*, *11*(1), 650–660. https://doi.org/10.33102/tnmjst24

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean Up Human Performance, https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Noviasari, T., & Mulyana, O. P. (2022). *HUBUNGAN ANTARA PERCEIVED ORGANIZATIONAL SUPPORT DENGAN PERILAKU INOVATIF PADA GURU*. *9*.

Organ, D. W. (1997). Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time. *Human Performance*, *10*(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Phetsombat, P., & Na-Nan, K. (2023). A Causal Model of Ethical Leadership Affecting the Organizational Citizenship Behavior of Teachers in the Office of the Basic Education Commission. *Sustainability*, *15*(8), 6656. https://doi.org/10.3390/su15086656

Pradhan, R. K., & Hati, L. (2022). The Measurement of Employee Well-being: Development and Validation of a Scale. *Global Business Review*, *23*(2), 385–407. https://doi.org/10.1177/0972150919859101

Priatna, A. (2021). PENGEMBANGAN MUTU BERKELANJUTAN (BEST PRACTICE PADA SMP TERPADU LAMPANG SUBANG). *Jurnal*

Administrasi Pendidikan, *18*(1), 47–56. https://doi.org/10.17509/jap.v28i1.34152

Sageer, I., & Qureshi, A. (2023). *Psychological Empowerment and Employee Engagement in School Teachers*.

Sari, M., & et.al. (2025). Does perceived organizational support for strength use enhance employee well-being and task performance? The role of investment in job crafting. Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance , 1-18.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). Research Methods for Business. United Kingdom: Printer Trento Srl. Spreitzer (1995) Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation.

Sudagijono, J. S., Handoyo, S., & Nadia, F. N. D. (2024). How Can We Improve Employee Well-Being in Teachers? The Importance of Individual and Job Resources. *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences*, *4*(1), 11–18. https://doi.org/10.31098/bmss.v4i1.854

Sufya, D. H. & Lina Eka Retnaningsih. (2024). Organizational Citizenship Behavior and Psychological Capital in Pre-Kindergarten Teacher's Well-Being. *Jurnal Pendidikan Anak Usia Dini Undiksha*, *12*(3), 485–494. https://doi.org/10.23887/paud.v12i3.77705

Sun, L. (2019). Perceived Organizational Support: A Literature Review. *International Journal of Human Resource Studies*, *9*(3), 155. https://doi.org/10.5296/ijhrs.v9i3.15102

Todorović, D., & Jovanović, D. (2024). Teacher's organizational citizenship behavior in the context of personality traits, well-being and employment uncertainty. *WORK: A Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 10519815241298102. https://doi.org/10.1177/10519815241298102

Widodo, A. N., Purnama, P. N., & Ulayya, A. I. (2025). Peran Kelompok Dukungan terhadap Kesejahteraan Subjektif pada Guru dalam Meningkatkan Kualitas Pendidikan di Indonesia: Systematic Literature Review. *Salus Cultura: Jurnal Pembangunan Manusia dan Kebudayaan*, *5*(1), 27–45. https://doi.org/10.55480/saluscultura.v5i1.371

Worku, M. A., & Debela, K. L. (2024). A systematic literature review on organizational citizenship behavior: Conceptualization, antecedents, and future research directions. *Cogent Business & Management*, *11*(1), 2350804. https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2350804

Yuliza, S. (2023). Pemanfaatan Media Pembelajaran Berbasis Teknologi Informasi Dalam Meningkatkan Minat Belajar Peserta Didik Di MTs Negeri Kota

Bengkulu. *JURNAL ILMU PENDIDIKAN*, *2*(1), 33–48. https://doi.org/10.58222/jurip.v2i1.249

Zhang, H., & Dousin, O. (2025)The Role of Perceived Organizational Support in Moderating the Relationship Between Work-Life Balance and Employee Well-Being Among University Teachers in China. *Journal of Chinese Human Resources Management*, *16*(4). https://doi.org/10.47297/wspchrmWSP2040-800501.20251604

Zheng, X., Zhu, W., Zhao, H., & Zhang, C. (2015). Employee well-being in organizations: Theoretical model, scale development, and cross-cultural validation. *Journal of Organizational Behavior*, *36*(5), 621–644. https://doi.org/10.1002/job.1990

Zhou, P., & Huang, J.-H. (2024). Self-Leadership and Teachers' Organizational Citizenship Behavior in Colleges: Psychological Empowerment as Mediator. *Journal of Ecohumanism*, *3*(8). https://doi.org/10.62754/joe.v3i8.5510

Zhou, S., Slemp, G. R., & Vella-Brodrick, D. A. (2024). Factors Associated with Teacher Wellbeing: A Meta-Analysis. *Educational Psychology Review*, *36*(2), 63. https://doi.org/10.1007/s10648-024-09886-x

Zimmerman, M. A. (1995). Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology*, *23*(5), 581–599. https://doi.org/10.1007/BF02506983

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 KUESIONER PENELITIAN

Kuesioner Penelitian Peran *Employee Well-Being* dalam Memediasi *Pengaruh Psychological Empowerment* dan *Perceived Organizational Support* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Guru

A. Identitas Responden

1.	Nama Lengkap	:	
2.	Jenis Kelamin	:	Laki-Laki
			Perempuan
3.	Usia	:	< 25 Tahun
			25-34 Tahun
			35-44 Tahun
			45-54 Tahun
			> 55 Tahun
4.	Pendidikan Teakhir	:	SMA/SMK Sedrajat
			Diploma (D1-D3)
			Sarjana (S1)
			Pascasarjana (S2/S3)
5.	Status Kepegawaian	:	ASN
			Non-ASN
6.	Jenjang Pendidikan Tempat Bapak/Ibu Mengajar	:	TK
			SD
			SMP

SMA/SMK

7. Status Sekolah : Negeri

Swasta

Jawablah pertanyaan-pertanyaan di bawah ini dengan jawaban yang menurut Bapak/Ibu paling benar dan berilah tanda di kolom yang telah disediakan.

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Netral (N)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

No	Pertanyaan	Penilaian				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
A. *Psychological Empowerment* (X_1)						
1.	Pekerjaan yang saya lakukan sangat penting bagi saya.					
2.	Aktivitas pekerjaan saya memiliki makna pribadi bagi saya.					
3.	Pekerjaan yang saya lakukan memiliki makna bagi saya.					
4.	Saya yakin dengan kemampuan saya untuk melakukan pekerjaan saya.					
5.	Saya percaya diri dengan kemampuan saya untuk melaksanakan aktivitas pekerjaan saya.					
6.	Saya telah menguasai keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan saya.					
7.	Saya memiliki kebebasan yang cukup besar dalam menentukan cara saya bekerja.					
8.	Saya dapat memutuskan sendiri cara melakukan pekerjaan saya.					

9.	Saya memiliki kesempatan untuk bekerja dengan cara saya sendiri secara mandiri.					
10.	Saya memiliki pengaruh yang besar terhadap hal-hal yang terjadi di departemen saya.					
11.	Saya memiliki kendali yang besar atas apa yang terjadi di departemen saya.					
12.	Saya memiliki pengaruh yang signifikan terhadap apa yang terjadi di departemen saya.					
B. *Perceived Organizational Support* (X_2)						
13.	Organisasi saya menghargai pendapat saya.					
14.	Organisasi saya benar-benar peduli dengan kesejahteraan saya.					
15.	Organisasi saya sangat mempertimbangkan tujuan dan nilai-nilai saya.					
16.	Bantuan tersedia dari organisasi saya ketika saya menghadapi masalah.					
17.	Organisasi saya akan memaafkan kesalahan jujur yang saya lakukan.					
18.	Organisasi saya mungkin akan mengambil keuntungan dari saya jika ada kesempatan (R).					
19.	Organisasi saya tampak tidak terlalu peduli pada saya (R).					
20.	Organisasi saya bersedia membantu saya jika saya membutuhkan bantuan khusus.					
C. *Employee Well-Being* (Z)						
21.	Sebagian besar aspek pekerjaan saya sesuai dengan harapan ideal saya.					
22.	Saya dalam kondisi baik untuk bekerja.					
23.	Saya puas dengan pekerjaan saya.					
24.	Saya telah mendapatkan apa yang saya inginkan sejauh ini.					

25.	Saya bisa memahami arti pekerjaan saya ketika saya melihat kembali pengalaman saya.					
26.	Orang-orang sering mengintervensi perilaku saya di tempat kerja (R).					
27.	Saya merasa hadir secara pribadi di tempat kerja.					
28.	Saya tidak memiliki banyak kesempatan untuk membuat keputusan sendiri di tempat kerja (R).					
29.	Secara umum, saya puas dengan pekerjaan saya.					
30.	Saya menantikan untuk mengabdikan diri pada pekerjaan setiap hari.					
31.	Saya memiliki rekan kerja yang dapat diandalkan dan dipercaya.					
32.	Saya memiliki hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja.					
33.	Saya bekerja keras untuk perusahaan yang lebih sejahtera.					
D. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)						
34.	Saya membantu rekan kerja yang absen.					
35.	Sukarela menyisihkan waktu untuk membantu rekan kerja yang mengalami masalah terkait pekerjaan.					
36.	Saya menyesuaikan jadwal kerja saya untuk mengakomodasi permintaan cuti rekan kerja.					
37.	Saya berusaha ekstra untuk membuat karyawan baru merasa diterima di tim kerja.					
38.	Saya menyisihkan waktu untuk membantu rekan kerja yang mengalami masalah pekerjaan atau non-pekerjaan.					
39.	Saya membantu rekan kerja dalam melaksanakan tugas mereka.					
40.	Saya berbagi barang pribadi dengan					

	rekan kerja untuk membantu pekerjaan mereka.					
41.	Saya menghadiri acara sukarela yang bisa membuat organisasi saya terlihat baik.					
42.	Saya mengikuti perkembangan di organisasi.					
43.	Saya membela organisasi ketika karyawan lain mengkritiknya.					
44.	Saya menunjukkan kebanggaan saat mewakili organisasi di depan umum.					
45.	Saya menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.					
46.	Saya bertindak untuk melindungi organisasi dari masalah potensial.					
47.	Saya menunjukkan kepedulian terhadap citra organisasi.					

LAMPIRAN 2 TABULASI DATA

1. *Psychological Empowerment* (X_1)

No. Resp	*Psychological Empowerment* (X_1)											
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**
1	5	5	5	5	5	5	5	2	3	4	4	4
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
5	5	4	5	4	4	5	3	3	1	3	3	3
6	4	3	4	4	4	4	4	3	2	3	3	3
7	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3
8	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2
9	5	4	4	5	5	5	3	5	4	2	3	3
10	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	3	4
11	5	5	5	4	4	4	5	4	4	3	2	4
12	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	3	5
13	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4
14	5	5	5	5	5	4	5	5	5	3	4	3
15	5	4	5	4	4	4	3	3	4	4	2	3
16	5	4	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4
17	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3
18	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4
19	5	5	5	5	5	4	3	4	2	2	2	2
20	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
21	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3
22	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	3
23	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
26	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4
27	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3
28	5	5	5	5	5	5	4	2	2	2	4	4
29	5	4	5	5	5	4	2	1	2	3	4	2
30	5	4	4	5	5	5	5	3	3	3	3	3
31	5	5	5	5	5	4	3	2	3	5	5	5
32	5	5	5	5	5	4	5	3	4	4	4	4
33	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3

34	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4
35	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
36	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3
37	5	5	5	4	5	4	4	5	4	5	5	5
38	4	4	4	5	4	4	3	3	3	4	3	4
39	5	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4
40	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4
41	3	1	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3
42	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4
43	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	2
44	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5
45	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
46	3	4	4	5	5	5	4	4	4	3	2	3
47	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
48	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	4	4	4	4	3	4	2	2	2	2
51	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
52	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4
54	5	5	5	5	5	5	4	3	5	5	5	3
55	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
56	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3
57	5	5	5	4	5	4	4	3	4	4	3	4
58	5	4	5	5	5	5	4	3	2	3	2	2
59	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4
61	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
62	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
64	5	4	5	5	4	4	3	4	3	4	2	3
65	4	4	5	4	4	4	2	4	4	4	4	4
66	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	3	3
67	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
68	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3
69	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3
70	4	4	4	3	5	5	2	5	4	1	2	3
71	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
72	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5

73	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4
75	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3
76	5	5	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5
77	4	4	5	4	4	4	5	4	5	4	3	3
78	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3
80	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
81	4	5	4	5	5	4	4	3	4	4	3	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
83	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4
84	5	5	5	5	5	5	4	1	5	1	1	1
85	5	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	3
86	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
89	5	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3
90	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4	3	4
91	4	4	4	4	4	4	2	2	4	2	2	4
92	5	5	5	5	5	5	4	4	5	3	3	3
93	5	5	5	5	5	3	3	4	4	3	3	3
94	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
95	5	5	5	5	5	4	5	3	5	1	1	1
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
97	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3
98	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4	4
101	3	3	3	2	3	3	3	4	3	5	5	5
102	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
103	5	5	5	5	5	4	3	3	4	3	2	2
104	4	5	5	5	5	5	2	2	2	3	3	3
105	5	5	5	4	4	4	3	3	4	3	3	3
106	5	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
107	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	3	3
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	3
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
110	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	4
111	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3

112	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	3	4
113	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	2	2
114	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	2	2
115	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	3	4
116	5	5	5	5	5	4	1	1	1	1	1	1
117	5	4	4	4	4	4	4	5	4	3	3	4
118	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	1	1
119	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	3	4
120	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3
121	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	3	3
122	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
123	4	4	4	3	4	4	5	4	4	3	2	3
124	5	5	5	5	5	5	3	3	3	3	3	3
125	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3
126	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
127	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	2
128	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3
129	5	4	5	5	4	4	5	5	5	3	3	3
130	5	5	5	5	5	4	2	3	2	2	2	2
131	5	4	5	5	5	4	4	4	4	2	4	4
132	5	5	5	5	5	5	2	2	2	4	1	4
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
134	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	4	4
135	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3
136	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3
137	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
138	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5
139	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	3	3
140	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4
141	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	3	4
142	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4	3	3
143	5	5	5	4	4	4	3	2	4	1	1	2
144	5	5	5	5	4	4	4	1	1	1	1	1
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	4
147	5	5	5	5	5	5	5	3	4	3	2	3
148	4	4	5	4	4	3	4	3	3	3	3	3
149	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	3	4
150	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	2

151	5	5	5	5	4	4	3	2	2	3	3	3
152	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
154	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3
155	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
156	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
157	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4
158	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4
159	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3
160	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4
161	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
162	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4
163	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3	3
164	5	4	5	5	5	4	1	1	1	3	3	4
165	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
166	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	4
167	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4
168	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5
169	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	3
170	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5
171	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	4
173	5	5	3	5	5	4	5	3	5	1	1	1
174	5	4	5	4	4	4	3	3	3	4	3	3
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	3	3
176	4	5	5	5	5	4	4	4	4	3	2	4
177	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
180	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3
181	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
182	5	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4
183	5	5	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3
184	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	2	4
185	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	2	3
186	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
187	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	2	4
188	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4	4
189	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	3

190	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	3	3
191	4	4	4	5	5	5	4	4	4	3	3	3
192	5	5	5	4	4	3	5	4	5	3	3	3
193	4	4	4	3	4	3	3	2	2	3	3	3
194	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	3	3
195	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3
196	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	2	4
197	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3
198	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	3
199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3

2. *Perceived Organizational Support* (X_2)

No.	***Perceived Organizational Support* (X_2)**							
Resp	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**
1	5	4	5	5	2	5	4	5
2	4	4	4	4	2	2	4	4
3	4	5	5	3	5	5	5	4
4	5	5	5	5	1	1	4	5
5	4	4	4	4	5	5	4	4
6	4	4	4	4	3	3	4	4
7	4	4	4	4	3	5	4	4
8	3	4	4	4	4	2	4	3
9	3	3	3	3	3	3	3	3
10	5	5	5	5	3	4	4	5
11	4	4	5	4	4	5	3	4
12	5	5	5	4	1	5	4	5
13	4	4	4	4	3	4	4	4
14	5	5	4	4	3	5	4	5
15	4	4	4	4	3	4	4	4
16	3	4	5	3	2	3	3	3
17	4	4	3	3	4	5	4	4
18	5	5	5	5	4	4	5	5
19	4	4	4	4	5	5	4	4
20	4	3	4	4	2	4	4	4
21	2	3	3	3	3	4	3	2
22	3	3	3	3	4	3	3	3
23	4	4	4	4	3	4	4	4

24	5	5	5	4	2	5	5	5
25	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	5	4	4	2	5	1	4
27	5	4	4	3	4	4	4	5
28	3	4	4	3	5	5	3	3
29	4	4	4	3	5	5	4	4
30	5	5	5	5	5	5	5	5
31	4	4	4	3	4	5	5	4
32	5	5	5	1	5	5	5	5
33	5	4	4	4	5	5	5	5
34	3	3	3	3	2	4	3	3
35	4	4	4	4	3	3	4	4
36	3	4	1	3	2	3	2	3
37	1	4	1	5	2	2	4	1
38	2	3	4	4	4	3	3	2
39	4	4	4	4	5	4	4	4
40	2	2	2	4	2	2	4	2
41	4	4	4	4	2	5	1	4
42	2	5	4	3	3	3	3	2
43	5	5	4	4	3	5	5	5
44	4	4	4	4	3	4	4	4
45	5	5	5	5	5	5	5	5
46	4	4	4	4	3	4	4	4
47	4	4	4	4	5	5	4	4
48	4	3	3	3	1	3	3	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	3	3	3	4	4	3	4
51	3	3	3	3	4	4	3	3
52	4	4	5	3	4	5	5	4
53	5	5	5	5	5	5	5	5
54	2	3	3	4	2	3	4	2
55	5	5	5	5	1	1	5	5
56	3	3	4	3	3	4	3	3
57	4	4	4	4	2	2	4	4
58	5	4	5	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	2	2	4	4
60	4	4	4	4	3	5	4	4
61	4	3	4	4	4	5	4	4
62	4	4	4	4	2	5	4	4

63	4	3	4	3	3	3	4	4
64	5	5	5	3	5	5	3	5
65	4	4	5	4	4	4	4	4
66	5	4	4	4	5	5	5	5
67	3	4	3	3	3	3	3	3
68	4	4	4	4	3	4	4	4
69	3	3	3	3	2	3	3	3
70	4	4	5	4	3	4	5	4
71	4	4	4	4	2	2	4	4
72	5	5	5	5	5	5	5	5
73	4	3	4	4	3	4	4	4
74	4	4	4	4	2	2	4	4
75	4	5	5	4	4	5	4	4
76	2	3	5	3	4	5	4	2
77	5	4	4	3	4	5	5	5
78	5	5	5	4	4	5	5	5
79	4	4	4	4	2	3	4	4
80	4	4	5	5	4	4	3	4
81	3	4	4	4	4	4	4	3
82	4	4	4	4	4	4	4	4
83	3	4	5	3	4	4	4	3
84	1	1	1	3	3	4	5	1
85	3	3	3	3	3	4	4	3
86	5	5	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	5	5	4	4
90	5	5	5	4	3	5	4	5
91	3	3	3	4	3	3	3	3
92	5	5	5	5	3	5	5	5
93	3	3	4	4	3	4	4	3
94	4	4	3	3	4	4	4	4
95	5	5	5	5	5	5	3	5
96	4	4	4	4	4	3	4	4
97	4	3	4	4	3	3	4	4
98	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	2	2	4	4
100	4	5	4	5	3	5	5	4
101	2	2	2	3	1	2	3	2

102	4	4	4	4	3	3	4	4
103	4	4	4	4	4	5	4	4
104	4	3	4	3	3	4	4	4
105	5	4	5	5	2	5	4	5
106	4	4	4	4	4	4	4	4
107	2	4	3	2	4	4	3	2
108	5	5	5	5	5	5	5	5
109	4	4	4	4	3	3	4	4
110	4	4	4	4	5	5	4	4
111	5	4	4	4	4	5	4	5
112	4	4	4	4	3	4	4	4
113	2	4	4	4	1	4	4	2
114	4	3	4	2	4	4	4	4
115	5	5	5	5	4	5	4	5
116	2	2	3	4	4	5	5	2
117	4	4	4	4	4	5	4	4
118	4	4	4	4	2	4	2	4
119	4	4	5	4	3	4	4	4
120	3	4	4	4	3	4	3	3
121	2	4	4	4	5	3	4	2
122	4	4	3	4	1	5	4	4
123	4	4	4	4	3	4	4	4
124	5	4	4	5	5	5	3	5
125	5	3	4	3	3	5	4	5
126	3	3	4	3	3	3	3	3
127	5	5	4	4	4	4	4	5
128	4	4	4	4	5	5	4	4
129	4	4	4	3	5	5	4	4
130	4	4	4	4	5	5	4	4
131	5	4	5	4	4	4	4	5
132	5	4	4	4	5	5	5	5
133	3	3	3	3	3	3	3	3
134	4	4	5	4	4	5	4	4
135	4	4	3	4	4	4	3	4
136	3	4	4	3	3	3	4	3
137	4	5	4	4	1	4	4	4
138	5	5	5	5	2	5	5	5
139	4	5	4	3	3	4	4	4
140	4	4	5	4	3	5	5	4

141	4	4	4	4	4	2	4	4
142	4	4	3	4	4	5	4	4
143	2	4	4	3	5	5	5	2
144	4	4	4	4	5	5	5	4
145	5	5	5	5	4	5	5	5
146	4	4	4	4	4	4	4	4
147	5	5	5	5	1	5	5	5
148	5	4	4	4	4	4	4	5
149	3	3	3	3	4	3	3	3
150	2	3	3	3	2	3	4	2
151	4	4	5	3	4	5	5	4
152	4	3	3	4	3	4	4	4
153	3	3	3	3	1	3	3	3
154	3	3	3	3	5	5	3	3
155	5	5	4	4	2	4	4	5
156	4	4	3	4	2	4	4	4
157	5	4	4	4	2	5	5	5
158	3	4	3	4	3	3	4	3
159	2	3	3	2	2	2	3	2
160	4	4	4	4	4	5	4	4
161	3	4	2	2	4	5	4	3
162	4	4	4	4	4	4	4	4
163	4	4	4	4	4	4	4	4
164	5	4	5	5	5	5	5	5
165	3	3	4	4	4	5	4	3
166	4	5	5	5	1	2	5	4
167	3	3	4	4	2	3	3	3
168	5	5	4	4	2	4	4	5
169	4	4	4	3	4	5	3	4
170	5	5	5	5	2	5	5	5
171	4	4	4	4	4	4	4	4
172	5	5	5	5	5	5	5	5
173	3	1	1	1	5	5	1	3
174	3	3	4	4	3	3	3	3
175	4	4	4	3	4	2	4	4
176	5	4	5	3	2	4	4	5
177	5	5	3	4	5	5	1	5
178	4	4	4	3	5	4	4	4
179	5	5	5	5	1	5	5	5

180	3	3	4	3	3	5	4	3
181	3	4	4	4	5	5	4	3
182	3	4	4	4	4	4	4	3
183	3	4	3	3	3	4	4	3
184	4	4	4	4	4	4	4	4
185	4	4	4	4	2	4	4	4
186	4	5	4	5	1	4	5	4
187	5	5	5	2	4	4	4	5
188	4	5	5	4	1	2	4	4
189	5	4	5	4	5	5	4	5
190	4	4	4	4	4	5	4	4
191	4	4	4	4	3	4	4	4
192	5	5	5	5	5	5	5	5
193	4	4	4	4	2	2	4	4
194	5	4	4	4	2	5	5	5
195	4	4	4	4	5	4	4	4
196	5	4	4	4	4	5	5	5
197	4	4	5	5	5	5	5	4
198	4	4	5	4	5	5	5	4
199	4	4	4	4	4	4	4	4

3. *Employee Well-Being* (Z)

No.	***Employee Well-Being* (Z)**												
Resp	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**
1	5	5	5	5	5	2	5	2	5	4	5	5	5
2	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
3	4	5	5	4	5	3	3	3	5	4	5	5	5
4	4	4	5	4	4	2	4	1	5	4	5	5	5
5	4	5	4	4	5	4	3	3	4	5	5	4	4
6	3	4	4	3	4	3	3	2	3	3	4	3	4
7	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	5	4
8	3	4	4	2	4	3	4	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	3	3	4	2	4	4	3	3	3
10	3	4	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	5
11	4	5	4	5	5	4	4	3	5	4	5	5	5
12	4	5	4	4	5	3	4	4	5	4	4	5	4
13	4	4	5	4	4	3	3	4	5	4	4	4	4

14	5	5	4	4	4	4	5	2	5	5	5	5	5
15	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3
16	4	5	3	4	5	2	4	2	4	3	4	4	4
17	4	4	4	4	4	3	4	3	4	5	4	5	5
18	4	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	5	4
19	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3
20	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
21	4	4	3	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3
22	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	3	4	4
23	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
24	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5
25	5	5	5	5	5	3	5	3	5	5	5	5	5
26	4	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4
27	4	5	5	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4
28	4	5	5	4	5	5	1	5	5	5	5	5	3
29	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	5	4
30	3	5	4	2	3	4	1	5	3	4	5	4	3
31	4	5	4	3	4	4	3	5	4	5	5	5	5
32	4	5	5	5	5	1	3	5	5	5	5	5	5
33	4	5	4	3	3	3	4	2	4	4	4	4	4
34	4	4	3	3	4	3	2	3	4	3	4	4	4
35	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
36	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
37	4	5	2	2	4	4	2	5	2	5	2	2	5
38	3	4	3	2	4	3	4	1	4	4	4	4	4
39	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4
40	4	4	2	2	4	2	3	2	2	4	2	3	4
41	3	4	4	4	4	5	3	4	4	3	3	3	3
42	4	5	4	4	5	5	4	3	4	3	4	5	3
43	5	5	5	5	5	3	2	3	5	4	5	5	4
44	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	5	5	4
45	4	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	4	5
46	4	4	4	4	4	3	4	2	4	3	4	4	4
47	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
48	4	5	5	5	5	3	4	3	5	4	4	5	4
49	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
50	4	5	2	2	4	4	4	3	2	2	4	4	4
51	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4
52	5	5	4	4	5	4	5	5	4	3	4	4	5

53	5	5	5	5	5	5	4	1	5	5	5	5	5
54	5	5	5	5	5	4	5	3	5	4	5	4	5
55	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	5
56	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
57	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
58	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5
59	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
61	4	5	4	4	4	3	3	3	4	4	4	3	5
62	4	5	4	4	4	5	1	5	4	5	4	4	4
63	3	4	3	3	4	3	3	3	4	2	4	3	2
64	4	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5
65	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	3
66	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4
67	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
68	4	5	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4
69	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	3	4	4
70	4	5	4	3	5	3	4	4	4	5	5	5	4
71	5	5	5	5	5	1	4	2	5	5	5	5	5
72	4	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4	4
73	4	4	4	5	5	4	3	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
75	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3
76	4	5	5	2	5	5	4	4	5	4	5	5	5
77	4	4	4	3	4	4	2	4	4	4	4	4	4
78	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
79	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4
80	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3
81	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	4
82	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
83	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4
84	3	5	4	1	5	4	5	4	3	4	5	5	5
85	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4
86	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
90	5	4	5	4	5	3	3	4	5	5	4	5	5
91	3	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	2

92	4	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
93	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	5
94	4	5	5	5	5	5	2	4	5	5	4	4	5
95	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
96	4	4	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	3
97	4	5	4	4	4	3	3	2	4	4	5	4	4
98	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
100	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
101	1	4	3	4	2	2	3	3	2	2	4	5	2
102	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4
103	4	5	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4
104	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	3
105	4	5	4	3	4	3	1	3	4	5	5	5	5
106	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	5	4	4
107	4	5	5	3	4	4	2	4	5	4	4	5	4
108	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
109	3	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4
110	4	5	5	5	5	5	1	4	5	5	4	5	5
111	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	3	4	3
112	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
113	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	5	4	3
114	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
115	4	5	5	4	5	5	5	3	5	5	5	5	5
116	4	4	3	3	4	3	3	5	4	4	4	5	4
117	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	3	4
118	4	5	5	4	5	2	3	1	5	4	4	4	4
119	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
120	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
121	3	4	4	3	4	3	3	2	5	5	4	4	3
122	1	3	4	3	5	5	1	5	4	3	3	4	4
123	4	4	4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	4
124	5	5	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3
125	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
126	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4
127	5	5	4	4	5	4	3	3	4	4	4	4	3
128	4	4	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	3
129	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	1
130	4	5	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3

131	4	4	5	3	4	3	2	3	4	4	4	4	3
132	5	5	5	5	5	4	2	4	5	5	5	5	5
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
134	4	5	3	3	4	2	2	5	4	4	4	4	4
135	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	4	4	4	3	4	4	4	3	4	3	4	4	3
137	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4
138	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5
139	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4
140	4	4	4	5	5	4	1	5	4	4	4	4	4
141	4	5	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4
142	3	5	4	4	4	4	5	3	4	4	3	4	4
143	3	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
144	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4
145	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
146	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
147	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5
148	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4
149	4	5	5	4	4	3	5	4	5	4	5	5	3
150	4	5	4	1	4	4	4	4	4	3	4	4	3
151	4	3	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4
152	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	3	4	4
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
154	4	5	3	5	5	3	4	3	4	3	5	5	3
155	4	4	4	5	4	2	4	1	4	4	4	4	4
156	4	4	5	4	4	4	2	2	4	5	4	4	4
157	4	5	5	4	4	4	4	2	5	4	4	4	4
158	5	5	5	4	5	5	5	5	5	4	4	5	4
159	3	3	3	2	3	3	3	2	3	3	4	3	3
160	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4
161	4	4	4	5	5	2	4	4	5	4	5	5	5
162	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5
163	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4
164	4	5	5	5	5	1	1	3	5	5	5	5	4
165	3	4	4	3	4	4	3	3	4	3	4	3	3
166	4	5	5	5	4	1	4	1	5	5	5	5	5
167	3	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3
168	5	5	4	4	5	4	2	4	4	4	5	4	5
169	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3

170	5	5	5	5	5	3	2	4	5	5	5	5	5
171	3	5	4	3	3	3	5	4	3	3	4	4	4
172	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	5	5	5
173	5	5	3	3	5	5	5	1	4	5	5	5	5
174	3	4	3	2	4	2	3	3	3	3	4	4	4
175	4	5	5	4	5	2	5	3	4	5	4	5	4
176	4	4	4	4	4	4	4	2	4	3	5	4	4
177	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4
178	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	4	4	4
179	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
180	4	4	4	3	4	5	3	4	4	4	4	4	4
181	3	4	4	3	3	4	1	5	3	3	5	4	3
182	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4
183	4	5	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	3
184	4	4	4	4	4	2	2	4	4	4	4	4	4
185	5	5	5	5	4	3	3	3	4	3	4	4	4
186	4	5	5	5	4	3	5	2	5	2	4	4	5
187	4	5	5	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4
188	5	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4
189	4	4	4	3	4	4	2	4	3	3	5	5	4
190	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
191	4	5	5	3	5	3	3	3	4	4	4	4	4
192	4	5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	5	5
193	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4
194	4	5	4	3	4	3	4	5	5	5	5	4	4
195	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4
196	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	5	4	4
197	4	5	4	5	5	5	3	5	4	4	5	5	5
198	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	3	4	4
199	4	4	4	4	4	2	2	2	4	4	4	4	4

4. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

No.	***Organizational Citizenship Behavior* (Y)**													
Resp	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**
1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
3	5	4	3	5	5	5	3	3	4	3	3	3	4	4

4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
5	5	5	4	5	4	4	3	4	5	3	4	5	4	5
6	3	4	3	3	4	3	2	3	3	2	2	3	3	3
7	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4
8	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4
9	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
10	3	4	3	5	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4
11	1	5	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
12	4	5	4	5	5	4	3	5	5	5	5	5	5	5
13	2	4	3	4	4	3	3	3	4	4	3	4	3	4
14	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	5	5
15	2	3	3	3	4	3	4	2	4	3	3	3	3	3
16	4	4	2	4	4	3	3	2	4	3	5	4	5	5
17	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	5
18	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
19	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
21	3	5	3	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3
22	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4
23	3	4	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4
24	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5
25	5	5	3	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	4	4	4	4	4	2	4	5	4	5	5	5	5
27	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5
28	5	5	4	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4
29	2	5	3	4	4	5	3	5	5	4	5	5	4	5
30	4	4	3	3	3	1	3	2	4	1	3	3	3	4
31	4	5	5	5	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5
32	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5
33	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
34	3	3	3	3	4	4	2	3	4	3	4	4	4	4
35	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	3	4
36	1	4	4	3	3	3	2	2	4	2	4	4	4	4
37	5	5	5	5	4	5	2	4	5	4	5	5	4	5
38	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	5	4	3	2
39	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5
40	2	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5
41	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
42	1	4	3	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

43	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
44	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4	5
45	5	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4
46	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4
47	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5
48	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4
49	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
50	4	4	2	4	4	2	4	2	4	2	4	4	4	4
51	3	4	3	4	3	3	2	4	4	4	4	4	4	4
52	4	4	4	5	5	4	3	4	4	3	4	5	5	5
53	4	5	4	5	5	4	3	5	5	4	4	5	5	5
54	3	4	3	4	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4
55	1	5	1	1	1	1	1	1	5	5	1	5	5	3
56	2	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4
57	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
58	1	5	3	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5
59	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
60	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
61	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
62	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
63	4	3	3	3	2	3	3	3	4	2	3	3	3	3
64	4	5	3	3	4	4	3	5	5	3	5	5	5	5
65	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5
66	4	4	5	3	3	3	3	4	5	3	4	4	3	5
67	3	4	4	3	3	2	3	3	3	2	4	4	3	4
68	4	4	3	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
69	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	4	4	4	4
70	1	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5
71	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	5
72	1	5	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5
73	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
74	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
75	4	4	3	2	2	3	3	3	4	3	4	4	4	4
76	4	5	3	4	4	4	3	3	5	5	5	5	4	5
77	2	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4
78	3	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
79	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4
80	3	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4
81	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5

82	4	4	2	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	4
83	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4
84	1	5	5	5	5	4	4	5	5	3	3	3	3	3
85	2	4	3	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
86	5	4	3	4	4	4	3	5	5	3	5	5	5	5
87	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
88	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
89	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
90	3	4	4	4	4	3	2	3	5	5	4	4	4	5
91	3	2	3	3	3	4	4	4	3	3	3	4	4	3
92	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5
93	3	5	3	5	4	3	3	5	4	5	5	5	4	5
94	3	3	2	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	5
95	4	5	4	4	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4
96	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4
97	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	4
98	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
100	4	4	4	4	3	3	4	4	5	3	5	5	4	5
101	4	4	4	2	5	3	4	1	2	1	3	1	4	3
102	4	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4
103	4	3	3	3	4	3	2	4	4	4	4	4	4	5
104	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4
105	5	5	5	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	5
106	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
107	1	3	2	4	4	4	2	3	4	3	4	4	4	5
108	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
109	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4
110	4	4	2	4	2	2	2	4	5	4	4	4	4	4
111	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
112	3	3	3	3	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3
113	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4
114	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
115	1	4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	5	4	5
116	3	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	5
117	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
118	4	4	3	5	5	4	5	4	4	3	3	3	4	4
119	4	4	3	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4
120	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

121	1	2	1	1	3	4	4	5	5	3	4	5	4	4
122	1	2	1	2	3	1	3	4	4	3	3	4	4	4
123	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3
124	3	3	2	2	2	3	2	2	4	4	5	5	4	4
125	5	4	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	4
126	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	3	3	4
127	3	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4
128	1	4	3	3	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3
129	2	4	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	4	4
130	4	4	2	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
131	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4
132	5	5	5	4	4	4	1	4	4	4	4	5	4	5
133	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
134	4	4	4	4	5	3	1	4	4	4	2	4	4	4
135	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
136	1	4	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	3	3
137	2	4	2	4	3	3	4	4	4	4	4	5	4	4
138	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
139	3	4	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
140	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	4	4
141	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	4	5	4	5
142	4	3	3	4	3	4	4	3	4	3	5	5	3	4
143	4	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5
144	4	4	4	4	4	4	1	4	4	4	4	4	4	4
145	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
146	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	3
147	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
148	3	4	3	4	4	4	4	2	4	3	4	4	4	5
149	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3
150	4	3	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	5
151	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3
152	2	4	4	4	3	3	2	3	3	3	4	3	3	4
153	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
154	5	5	3	4	5	5	3	3	5	3	3	5	3	5
155	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4
156	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4
157	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4
158	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5
159	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3

160	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4
161	2	5	5	5	5	4	3	4	5	3	4	5	4	4
162	4	5	5	5	4	5	3	5	4	4	5	5	5	5
163	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4
164	1	5	4	5	4	4	2	5	5	4	4	5	4	5
165	3	4	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
166	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4
167	1	3	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3
168	3	3	4	4	4	4	3	4	5	4	4	5	5	4
169	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3	3	2	3
170	1	4	3	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5
171	4	4	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4
172	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5
173	4	3	3	5	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1
174	2	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
175	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
176	1	4	2	3	4	4	4	4	4	2	5	4	4	5
177	3	4	2	3	4	4	3	3	4	2	4	4	3	4
178	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
179	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5	5
180	2	4	4	3	3	4	3	3	3	4	4	4	3	4
181	3	3	3	3	4	3	1	2	3	2	3	3	3	3
182	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
183	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5
184	2	4	2	4	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4
185	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4	5	4	4
186	1	4	4	1	3	4	2	2	4	2	2	4	2	4
187	2	4	2	4	4	2	2	2	4	2	4	4	2	4
188	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
189	1	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
190	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
191	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
192	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5
193	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
194	4	3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	4	5
195	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4
196	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4
197	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5
198	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

199	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

LAMPIRAN 3 UJI VALIDITAS

1. *Psychological Empowerment* (X_1)

Correlations

		X1.1	X1.2	X1.3	X1.4	X1.5	X1.6	X1.7	X1.8	X1.9	X1.10	X1.11	X1.12	X1.TOTAL
X1.1	Pearson Correlation	1	.650**	.643**	.542**	.512**	.398**	.297**	.147*	.168*	.094	.106	.076	.529**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.039	.018	.188	.137	.285	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.2	Pearson Correlation	.650**	1	.700**	.565**	.565**	.363**	.302**	.159*	.270**	.092	.058	.089	.554**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.025	.000	.198	.412	.213	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.3	Pearson Correlation	.643**	.700**	1	.573**	.562**	.364**	.242**	.138	.145*	.154*	.127	.092	.539**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.001	.053	.041	.030	.073	.195	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.4	Pearson Correlation	.542**	.565**	.573**	1	.780**	.559**	.332**	.165*	.201**	.059	.070	.036	.555**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.020	.004	.407	.329	.613	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.5	Pearson Correlation	.512**	.565**	.562**	.780**	1	.587**	.321**	.246**	.253**	.075	.133	.084	.594**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.291	.061	.240	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199

X1.6	Pearson Correlation	.398**	.363**	.364**	.559**	.587**	1	.359**	.303**	.279**	.204**	.172*	.235**	.595**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.004	.015	.001	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.7	Pearson Correlation	.297**	.302**	.242**	.332**	.321**	.359**	1	.604**	.647**	.237**	.262**	.218**	.690**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000	.002	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.8	Pearson Correlation	.147*	.159*	.138	.165*	.246**	.303**	.604**	1	.677**	.353**	.340**	.358**	.683**
	Sig. (2-tailed)	.039	.025	.053	.020	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.9	Pearson Correlation	.168*	.270**	.145*	.201**	.253**	.279**	.647**	.677**	1	.336**	.295**	.211**	.672**
	Sig. (2-tailed)	.018	.000	.041	.004	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.003	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.10	Pearson Correlation	.094	.092	.154*	.059	.075	.204**	.237**	.353**	.336**	1	.748**	.669**	.632**
	Sig. (2-tailed)	.188	.198	.030	.407	.291	.004	.001	.000	.000		.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.11	Pearson Correlation	.106	.058	.127	.070	.133	.172*	.262**	.340**	.295**	.748**	1	.687**	.631**
	Sig. (2-tailed)	.137	.412	.073	.329	.061	.015	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.12	Pearson Correlation	.076	.089	.092	.036	.084	.235**	.218**	.358**	.211**	.669**	.687**	1	.589**

	Sig. (2-tailed)	.285	.213	.195	.613	.240	.001	.002	.000	.003	.000	.000		.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X1.TOTAL	Pearson Correlation	.529**	.554**	.539**	.555**	.594**	.595**	.690**	.683**	.672**	.632**	.631**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).														
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).														

2. *Perceived Organizational Support* (X_2)

Correlations

		X2.1	X2.2	X2.3	X2.4	X2.5	X2.6	X2.7	X2.8	X2.TOTAL
X2.1	Pearson Correlation	1	.517**	.542**	.351**	.324**	.033	.294**	.395**	.609**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.648	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X2.2	Pearson Correlation	.517**	1	.650**	.632**	.448**	.157*	.394**	.381**	.783**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.027	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X2.3	Pearson Correlation	.542**	.650**	1	.643**	.493**	.075	.244**	.366**	.725**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.294	.001	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X2.4	Pearson Correlation	.351**	.632**	.643**	1	.469**	.168*	.299**	.468**	.752**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.017	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X2.5	Pearson Correlation	.324**	.448**	.493**	.469**	1	-.030	.121	.399**	.572**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.674	.090	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X2.6	Pearson Correlation	.033	.157*	.075	.168*	-.030	1	.503**	.147*	.489**

	Sig. (2-tailed)	.648	.027	.294	.017	.674		.000	.039	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X2.7	Pearson Correlation	.294**	.394**	.244**	.299**	.121	.503**	1	.245**	.648**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.001	.000	.090	.000		.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X2.8	Pearson Correlation	.395**	.381**	.366**	.468**	.399**	.147*	.245**	1	.627**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.039	.000		.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199
X2.TOTAL	Pearson Correlation	.609**	.783**	.725**	.752**	.572**	.489**	.648**	.627**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

3. *Employee Well Being* (Z)

Correlations

		Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z13	Z.TOTAL
Z1	Pearson Correlation	1	.489**	.379**	.456**	.489**	.193**	.123	.124	.487**	.445**	.410**	.389**	.436**	.653**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.006	.084	.080	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z2	Pearson Correlation	.489**	1	.433**	.350**	.539**	.215**	.163*	.240**	.443**	.398**	.505**	.519**	.419**	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.002	.021	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199

Z3	Pearson Correlation	.379**	.433**	1	.533**	.514**	.165*	.066	.158*	.713**	.431**	.437**	.465**	.380**	.687**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.020	.356	.025	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z4	Pearson Correlation	.456**	.350**	.533**	1	.500**	.105	.115	.111	.582**	.355**	.404**	.443**	.316**	.650**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.140	.105	.118	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z5	Pearson Correlation	.489**	.539**	.514**	.500**	1	.226**	.113	.226**	.628**	.472**	.464**	.533**	.482**	.746**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.001	.113	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z6	Pearson Correlation	.193**	.215**	.165*	.105	.226**	1	-.031	.560**	.161*	.153*	.138	.159*	.093	.454**
	Sig. (2-tailed)	.006	.002	.020	.140	.001		.660	.000	.023	.030	.052	.025	.194	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z7	Pearson Correlation	.123	.163*	.066	.115	.113	-.031	1	-.179*	.173*	.037	.069	.152*	.114	.275**
	Sig. (2-tailed)	.084	.021	.356	.105	.113	.660		.011	.015	.602	.331	.033	.108	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z8	Pearson Correlation	.124	.240**	.158*	.111	.226**	.560**	-.179*	1	.136	.217**	.175*	.213**	.073	.440**

	Sig. (2-tailed)	.080	.001	.025	.118	.001	.000	.011		.056	.002	.013	.003	.305	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z9	Pearson Correlation	.487**	.443**	.713**	.582**	.628**	.161*	.173*	.136	1	.545**	.481**	.548**	.392**	.763**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.015	.056		.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z10	Pearson Correlation	.445**	.398**	.431**	.355**	.472**	.153*	.037	.217**	.545**	1	.419**	.459**	.446**	.654**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.030	.602	.002	.000		.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z11	Pearson Correlation	.410**	.505**	.437**	.404**	.464**	.138	.069	.175*	.481**	.419**	1	.667**	.338**	.660**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.052	.331	.013	.000	.000		.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z12	Pearson Correlation	.389**	.519**	.465**	.443**	.533**	.159*	.152*	.213**	.548**	.459**	.667**	1	.393**	.718**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.025	.033	.003	.000	.000	.000		.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Z13	Pearson Correlation	.436**	.419**	.380**	.316**	.482**	.093	.114	.073	.392**	.446**	.338**	.393**	1	.589**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.194	.108	.305	.000	.000	.000	.000		.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199

Z.TOTAL	Pearson Correlation	.653**	.688**	.687**	.650**	.746**	.454**	.275**	.440**	.763**	.654**	.660**	.718**	.589**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).															
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).															

4. *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y.TOTAL
Y1	Pearson Correlation	1	.285**	.409**	.333**	.246**	.308**	.201**	.186**	.176*	.180*	.235**	.172*	.231**	.213**	.488**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.004	.009	.013	.011	.001	.015	.001	.002	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y2	Pearson Correlation	.285**	1	.542**	.529**	.472**	.427**	.224**	.424**	.544**	.371**	.360**	.451**	.430**	.458**	.680**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y3	Pearson Correlation	.409**	.542**	1	.477**	.460**	.507**	.264**	.399**	.300**	.332**	.308**	.279**	.303**	.362**	.646**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199

Y4	Pearson Correlation	.333**	.529**	.477**	1	.608**	.553**	.264**	.525**	.391**	.395**	.420**	.351**	.400**	.410**	.711**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y5	Pearson Correlation	.246**	.472**	.460**	.608**	1	.615**	.383**	.457**	.334**	.238**	.308**	.249**	.369**	.371**	.647**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y6	Pearson Correlation	.308**	.427**	.507**	.553**	.615**	1	.399**	.533**	.309**	.318**	.363**	.352**	.313**	.321**	.678**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y7	Pearson Correlation	.201**	.224**	.264**	.264**	.383**	.399**	1	.452**	.250**	.265**	.324**	.225**	.293**	.237**	.525**
	Sig. (2-tailed)	.004	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.001	.000	.001	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y8	Pearson Correlation	.186**	.424**	.399**	.525**	.457**	.533**	.452**	1	.577**	.554**	.522**	.576**	.545**	.516**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.009	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y9	Pearson Correlation	.176*	.544**	.300**	.391**	.334**	.309**	.250**	.577**	1	.526**	.556**	.693**	.587**	.602**	.703**	
	Sig. (2-tailed)	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	
Y10	Pearson Correlation	.180*	.371**	.332**	.395**	.238**	.318**	.265**	.554**	.526**	1	.480**	.588**	.580**	.505**	.669**	
	Sig. (2-tailed)	.011	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	
Y11	Pearson Correlation	.235**	.360**	.308**	.420**	.308**	.363**	.324**	.522**	.556**	.480**	1	.672**	.603**	.635**	.711**	
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	
Y12	Pearson Correlation	.172*	.451**	.279**	.351**	.249**	.352**	.225**	.576**	.693**	.588**	.672**	1	.665**	.739**	.723**	
	Sig. (2-tailed)	.015	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	
Y13	Pearson Correlation	.231**	.430**	.303**	.400**	.369**	.313**	.293**	.545**	.587**	.580**	.603**	.665**	1	.644**	.724**	

	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y14	Pearson Correlation	.213**	.458**	.362**	.410**	.371**	.321**	.237**	.516**	.602**	.505**	.635**	.739**	.644**	1	.726**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199
Y.TOTAL	Pearson Correlation	.488**	.680**	.646**	.711**	.647**	.678**	.525**	.770**	.703**	.669**	.711**	.723**	.724**	.726**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199	199

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

LAMPIRAN 4 UJI RELIABILITAS

1. ***Psychological Empowerment*** **(X_1)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.837	12

2. ***Perceived Organizational Support*** **(X_2)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.785	8

3. ***Employee Well-Being*** **(Z)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.827	13

4. ***Organizational Citizenship Behavior*** **(Y)**

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.897	14

LAMPIRAN 5 UJI ASUMSI KLASIK

1. Uji Heteroskedastisitas

Coefficients[a]						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.938	2.144		-.437	.662
	Psychological Empowerment (X1)	.080	.043	.160	1.858	.065
	Perceived Organizational Support (X2)	-.083	.051	-.141	-1.640	.103
	Employee Well-Being (Z)	.062	.045	.117	1.384	.168
a. Dependent Variable: Abs_Res2						

2. Uji Multikolinearitas

Coefficients[a]			
Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	Psychological Empowerment (X1)	.669	1.494
	Perceived Organizational Support (X2)	.665	1.504
	Employee Well-Being (Z)	.687	1.457
a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)			

3. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		
		Unstandardized Residual
N		199
Normal Parameters[a,b]	Mean	.0000000
	Std. Deviation	4.72682113
Most Extreme Differences	Absolute	.055
	Positive	.036
	Negative	-.055
Test Statistic		.055
Asymp. Sig. (2-tailed)[c]		.200[d]

Monte Carlo Sig. (2-tailed)[e]	Sig.		.157
	99% Confidence Interval	Lower Bound	.148
		Upper Bound	.166

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

LAMPIRAN 6 UJI ANALISIS REGRESI

1. Analisis *Psychological Empowerment* (X_1) dan *Perceived Organizational Support* (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.520[a]	.270	.263	6.372

a. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support (X2), Psychological Empowerment (X1)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2946.538	2	1473.269	36.280	.000[b]
	Residual	7959.130	196	40.608		
	Total	10905.668	198			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

b. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support (X2), Psychological Empowerment (X1)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	15.976	4.484		3.563	.000
	Psychological Empowerment (X1)	.437	.087	.325	5.001	.000
	Perceived Organizational Support (X2)	.518	.109	.309	4.752	.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

2. Analisis *Psychological Empowerment* (X_1) dan *Perceived Organizational Support* (X_2) terhadap *Employee Well-Being* (Z)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.689[a]	.474	.469	4.258

a. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support (X2), Psychological Empowerment (X1)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3205.770	2	1602.885	88.392	.000[b]
	Residual	3554.220	196	18.134		
	Total	6759.990	198			

a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)

b. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support (X2), Psychological Empowerment (X1)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	13.238	2.996		4.418	.000
	Psychological Empowerment (X1)	.414	.058	.391	7.085	.000
	Perceived Organizational Support (X2)	.592	.073	.448	8.123	.000

a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)

3. Analisis *Employee Well-Being* (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.619[a]	.383	.380	5.844

a. Predictors: (Constant), Employee Well-Being (Z)

ANOVA[a]

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.

1	Regression	4177.527	1	4177.527	122.318	.000[b]
	Residual	6728.142	197	34.153		
	Total	10905.668	198			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

b. Predictors: (Constant), Employee Well-Being (Z)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	12.686	3.726		3.404	.001
	Employee Well-Being (Z)	.786	.071	.619	11.060	.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

4. Analisis *Employee Well-Being* (Z) yang memediasi pengaruh *Psychological Empowerment* (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

Tahap 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.629[a]	.396	.389	5.799

a. Predictors: (Constant), Employee Well-Being (Z), Psychological Empowerment (X1)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4314.539	2	2157.270	64.151	.000[b]
	Residual	6591.129	196	33.628		
	Total	10905.668	198			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

b. Predictors: (Constant), Employee Well-Being (Z), Psychological Empowerment (X1)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	8.747	4.181		2.092	.038
	Psychological Empowerment (X1)	.180	.089	.134	2.018	.045
	Employee Well-Being (Z)	.694	.084	.546	8.243	.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

Tahap 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.545[a]	.297	.294	4.911

a. Predictors: (Constant), Psychological Empowerment (X1)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2009.308	1	2009.308	83.321	.000[b]
	Residual	4750.682	197	24.115		
	Total	6759.990	198			

a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)

b. Predictors: (Constant), Psychological Empowerment (X1)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	23.967	3.102		7.727	.000
	Psychological Empowerment (X1)	.578	.063	.545	9.128	.000

a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)

5. Analisis *Employee Well-Being* (Z) yang memediasi pengaruh *Perceived Organizational Support* (X_2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

6. Tahap 1

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.623[a]	.389	.382	5.833

a. Predictors: (Constant), Employee Well-Being (Z), Perceived Organizational Support (X2)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	4237.250	2	2118.625	62.271	.000[b]
	Residual	6668.418	196	34.023		
	Total	10905.668	198			

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

b. Predictors: (Constant), Employee Well-Being (Z), Perceived Organizational Support (X2)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	11.373	3.849		2.955	.004
	Perceived Organizational Support (X2)	.153	.115	.091	1.325	.187
	Employee Well-Being (Z)	.719	.087	.566	8.233	.000

a. Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (Y)

Tahap 2

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.583[a]	.340	.336	4.761

a. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support (X2)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2295.456	1	2295.456	101.288	.000[b]

	Residual	4464.534	197	22.663		
	Total	6759.990	198			

a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)

b. Predictors: (Constant), Perceived Organizational Support (X2)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	27.793	2.439		11.397	.000
	Perceived Organizational Support (X2)	.770	.076	.583	10.064	.000

a. Dependent Variable: Employee Well-Being (Z)

LAMPIRAN 7 BIODATA PENELITI



a. Nama Lengkap : Isnaenti Nur Latifah

Tempat/Tgl lahir : Wonosobo, 27 Februari 2003

NIM : 22311326

Jurusan/Fakultas : Manajemen/Fakultas Bisnis dan Ekonomika

Peminatan : Sumber Daya Manusia

Jenis Kelamin : Perempuan

Status Pernikahan : Lajang

Alamat : Wonosroyo RT 04/ RW 02, Watumalang, Wonosobo

Email : isnaentinurl@gmail.com

b. Riwayat Pendidikan

2010-2016 : SDN 2 Wonosroyo

2016-2019 : SMPN 2 Banjarnegara

2019-2022 : SMAN 1 Banjarnegara

2022-sekarang : Universitas Islam Indonesia