

# Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Perusahaan Pengelola Sawit

Erdin Jhaya Saputra<sup>1\*</sup>, Evi Kurniasari Purwaningrum<sup>2</sup>, Silvia Eka Mariskha<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Program Studi Psikologi, Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

jhayasaputra11@gmail.com\*



e-ISSN: 2987-811X

**MARAS: Jurnal Penelitian Multidisiplin**

<https://ejournal.lumbangpare.org/index.php/maras>

Vol. 4 No. 2 Juni 2026

Page: 505-519

## Article History:

Received: 22-05-2026

Accepted: 28-05-2026

**Abstrak** : Generasi Z kini menjadi kekuatan penting dalam dunia kerja Indonesia, mencakup sekitar 22% populasi atau lebih dari 60 juta jiwa. Mereka dikenal adaptif terhadap teknologi dan kreatif secara digital, namun menuntut fleksibilitas, makna kerja, serta keseimbangan hidup tinggi. Karakteristik ini menghadirkan tantangan bagi manajemen sumber daya manusia dalam mengelola kepuasan kerja dan mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang mendukung efektivitas organisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan perusahaan pengelola sawit di Muara Wahau. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan analisis regresi sederhana. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini yaitu *job descriptive index scale* dan *the organizational citizenship behavior scale*. Subjek dalam penelitian ini adalah karyawan perusahaan pengelola sawit, subjek sebanyak 100 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan nilai koefisiensi sebesar 0,726 atau 72,6% yang menunjukkan hubungan positif dan kuat antara kedua variabel tersebut. Sehingga karyawan perkebunan kelapa sawit perlu mempertahankan kepuasan kerja melalui sikap positif dan tanggung jawab terhadap tugas.

**Kata Kunci** : Generasi Z; Kepuasan Kerja; *Organizational Citizenship Behavior* (OCB); Karyawan; Kelapa Sawit

## PENDAHULUAN

Sebagai bisnis yang bergerak di sektor kelapa sawit, PT X sering menghadapi kritik publik. Laporan yang menggambarkan industri kelapa sawit secara negatif dapat mempengaruhi perilaku karyawan. Di sisi lain, berita yang baik dapat memotivasi karyawan dan meningkatkan rasa memiliki mereka terhadap organisasi (Hafsah & Muafi, 2022). Hal ini dapat memengaruhi kinerja karyawan, baik terkait tugas pekerjaan spesifik maupun peran tambahan yang mereka ambil (Dahiya, 2022).

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan merupakan salah satu aspek penting yang berkontribusi pada kemajuan suatu organisasi atau perusahaan. Perilaku ini dapat membawa manfaat yang signifikan, terutama terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia, yang memegang peranan krusial dalam kesuksesan sebuah organisasi. Namun, saat ini ada kekhawatiran mengenai penurunan kualitas sumber daya manusia di Kalimantan Timur. Berdasarkan laporan statistik tahun 2024, jumlah angkatan kerja di Kalimantan Timur pada tahun 2023 adalah sebanyak 1.950.860 orang dan pada tahun 2024 adalah sebanyak 2.083.469 orang yang di mana angka tersebut meningkat sebesar 1,5% dibandingkan tahun sebelumnya (BPS Provinsi Kalimantan Timur, 2024). Angka di atas mengalami peningkatan namun tidak signifikan, sehingga hal tersebut masih beresiko mengalami penurunan.

OCB merupakan perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, dan mendukung efektivitas organisasi. Perilaku ini menjadi penting pada perusahaan kelapa sawit karena karakteristik pekerjaan di lapangan menuntut kerja sama tim, solidaritas antarpekerja, ketahanan fisik, serta kemampuan menyelesaikan pekerjaan dalam kondisi lingkungan kerja yang berat. Pada sektor perkebunan sawit, pekerjaan lapangan sering kali dilakukan di area luas dengan target produksi yang tinggi sehingga perilaku saling membantu antarpekerja menjadi kebutuhan operasional yang penting. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa OCB mampu meningkatkan efektivitas organisasi, produktivitas, serta kualitas hubungan kerja antarpegawai (Najih & Mansyur, 2022).

Fenomena lain yang berkembang saat ini adalah meningkatnya dominasi Generasi Z dalam dunia kerja. Generasi Z dikenal memiliki karakteristik adaptif terhadap teknologi, mengutamakan fleksibilitas kerja, memiliki orientasi terhadap kesejahteraan psikologis, serta lebih mempertimbangkan makna kerja. Namun, dalam praktiknya perusahaan sering menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas dan keterlibatan Generasi Z, terutama pada sektor kerja yang memiliki tuntutan fisik tinggi seperti industri perkebunan kelapa sawit. Generasi Z cenderung menginginkan lingkungan kerja suportif, hubungan interpersonal yang baik, serta penghargaan yang jelas terhadap kontribusi mereka. Kondisi tersebut menyebabkan kepuasan kerja menjadi faktor penting yang dapat memengaruhi munculnya OCB pada karyawan Generasi Z di perusahaan sawit.

Di sisi lain, hasil observasi awal dan wawancara pada karyawan PT X pengelola sawit di Muara Wahau menunjukkan bahwa sebagian besar pekerjaan di lapangan tidak selalu dapat diselesaikan hanya berdasarkan *job description*. Karyawan sering harus membantu pekerjaan rekan lain agar proses kerja tetap efektif. Namun, ditemukan adanya persepsi sebagian karyawan bahwa perilaku membantu rekan kerja tidak selalu memberikan keuntungan langsung bagi mereka sehingga muncul perasaan dimanfaatkan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa OCB pada lingkungan kerja PT X memiliki dinamika yang kompleks dan dipengaruhi oleh kepuasan kerja karyawan.

Guna meningkatkan kepuasan kerja dan menumbuhkan OCB yang substansial pada Gen Z, organisasi harus melampaui kompensasi semata dan berinvestasi pada budaya kerja yang mendukung kesejahteraan mental, fleksibilitas, serta pekerjaan

yang menawarkan makna dan selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka (Wahyuningrum & Khan, 2023).

Kepuasan kerja adalah kondisi emosional positif yang dialami karyawan sebagai hasil evaluasi terhadap berbagai elemen pekerjaan, termasuk gaji, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan teman kerja, serta peluang pengembangan karier. Saat karyawan merasa puas, mereka memiliki pandangan yang lebih baik atas organisasi. Sikap positif ini memicu terjadinya OCB, seperti kemauan untuk membantu rekan kerja, bekerja dengan serius tanpa pengawasan, menjaga kebersihan tempat kerja, serta mendukung kebijakan dan sasaran perusahaan (Deliasari & Yudhanegara, 2025).

Di lingkungan PT X muara wahau, tuntutan kerja yang tinggi, kondisi lapangan yang sulit, dan target produksi yang ketat membutuhkan adanya kolaborasi dan kepedulian antar karyawan. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan OCB yang lebih kuat karena merasa dihargai dan diperlakukan dengan adil oleh perusahaan. Rasa ini menciptakan rasa memiliki, sehingga karyawan dengan suka rela memberikan lebih banyak kontribusi untuk organisasi.

Sebaliknya, jika tingkat kepuasan kerja karyawan rendah, maka OCB juga akan berkurang. Karyawan yang tidak puas biasanya hanya menjalankan tugas utama mereka tanpa keinginan membantu atau mengambil inisiatif lebih. Menunjukkan kepuasan kerja sebagai faktor penting munculnya perilaku OCB atau sebaliknya.

Setelah melakukan studi awal dengan cara wawancara kepada 2 orang yang bekerja di perusahaan pengelola sawit, khususnya pada karyawan yang berada di lapangan, jawaban yang peneliti dapatkan sebagai berikut. Berikut kutipan wawancara dengan subjek X: *“saya merasa teman-teman kerja saya sangat sering membantu saya saat saya mengangkat sawit, teman saya juga dibagian pengelolaan juga biasanya turun membantu mengangkat sawitnya ke atas, itu pasti saling bantu, itu supaya cepat kerjanya, saya merasa puas sih karena orang-orang disini ramah-ramah sama saya dan tidak sombong”*.

Berdasarkan wawancara dengan subjek Y, diketahui rata-rata rekan kerjanya menunjukkan OCB, disebutkan dalam wawancara berikut: *“Kalo saya liat mereka ini saling bantu Mas, tidak membiarkan satu sama lain, biar sawitnya juga nggak hambur mas”*.

Menurut subjek Y, dirinya melihat rekan kerjanya saling membantu. Kesimpulan wawancara kepada 2 karyawan yang bekerja di PT X, mereka merasa puas karena karyawan di PT X tersebut saling membantu agar pekerjaan dapat terselesaikan dengan lebih cepat dan tidak berantakan.

Berdasarkan wawancara dengan atasan, didapatkan hasil bahwa karyawan akan puas dengan pekerjaannya jika mereka diperhatikan dengan baik. Kepuasan kerja tersebut akan menimbulkan sifat saling membantu, walaupun mereka mengerjakan pekerjaan yang bukan dalam *job description* mereka. Selain itu menurut atasan, para karyawan banyak mengerjakan pekerjaan yang tidak tertulis di *job description*, kalau tidak dikerjakan maka pekerjaan yang sedang dijalankan akan berantakan, oleh karena itu OCB penting bagi perusahaan.

OCB berkontribusi dalam meningkatkan produktivitas rekan kerja dengan memberikan bantuan dan memastikan konsistensi kinerja, seperti memenuhi target yang ditetapkan secara teratur. Selain itu, OCB dapat meningkatkan efektivitas

pemimpin perusahaan, melestarikan sumber daya manajemen, dan bertindak sebagai alat yang berguna untuk mengoordinasikan upaya tim. Dengan mengembangkan OCB, sumber daya yang terbatas dapat dialokasikan secara lebih efisien untuk mendukung operasional kelompok. Lebih lanjut, OCB dapat memperkuat kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan berbakat sekaligus meningkatkan responsnya terhadap perubahan lingkungan (Malahayati, & Komalasari, 2021).

Setiap orang akan merasakan tingkat kepuasan yang berbeda-beda, tergantung pada prinsip mereka. Semakin beragam fitur pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, semakin tinggi pula tingkat kepuasannya. Kepuasan kerja dapat digambarkan sebagai respons atau reaksi emosional terhadap berbagai elemen pekerjaan seseorang. Hal ini menunjukkan bagaimana karyawan merasakan kenikmatan yang mereka dapatkan dari peran mereka. Selain itu, kepuasan kerja menggambarkan sudut pandang yang umum berkembang dalam lingkungan kerja, yang menyoroti kesenjangan antara imbalan yang diperoleh dan apa yang diyakini pekerja seharusnya mereka terima (Selan dkk., 2023).

Kepuasan kerja membuat karyawan merasa nyaman, loyal, dan lebih bertahan dalam organisasi, sehingga berpengaruh signifikan terhadap munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh gaji, pekerjaan, promosi, hubungan dengan atasan, dan rekan kerja. Selain itu, OCB juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, keadilan organisasi, serta karakter individu karyawan (Parded dkk., 2023).

Penelitian Organ (1988) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela individu yang tidak secara langsung memperoleh penghargaan formal, tetapi mampu meningkatkan efektivitas organisasi. Organ mengidentifikasi dimensi OCB meliputi *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*.

Penelitian Locke (1976) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional positif yang muncul dari evaluasi individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh aspek pekerjaan itu sendiri, hubungan sosial, penghargaan, promosi, dan kondisi kerja.

Penelitian Wrzesniewski (2003) menunjukkan bahwa generasi muda dalam dunia kerja lebih mempertimbangkan makna kerja, hubungan sosial, dan kesejahteraan psikologis dibanding sekadar kompensasi finansial.

Penelitian Deliasari dan Yudhanegara (2025) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB pada karyawan perusahaan kelapa sawit. Karyawan yang merasa puas cenderung lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi.

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan oleh Deliasari & Yudhanegara (2025), diketahui bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB pada karyawan perusahaan kelapa sawit. Hubungan ini mencerminkan adanya interaksi psikologis dan perilaku karyawan yang saling berkaitan antara rasa puas dengan pekerjaan dan keinginan untuk berbuat lebih dari sekadar tugas resmi.

Penelitian Wahyuningrum & Khan (2023) menjelaskan bahwa Generasi Z membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan mental, fleksibilitas, serta pekerjaan yang selaras dengan nilai pribadi agar mampu meningkatkan keterlibatan kerja dan perilaku positif di organisasi.

Berdasarkan penelitian Khatimah dkk. (2025), nilai *R-square* menunjukkan sejauh mana kepuasan kerja mempengaruhi OCB pada karyawan perusahaan sawit. Nilai *R-square* yang tinggi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berperan besar dalam mendorong perilaku sukarela karyawan di luar tugas formal. Namun, jika nilainya sedang atau rendah, maka terdapat faktor lain yang turut memengaruhi OCB, seperti hubungan antar pekerja, komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan karakteristik pekerjaan fisik di lapangan. Temuan ini menunjukkan bahwa munculnya OCB pada perusahaan sawit dipengaruhi oleh faktor psikologis maupun kondisi kerja organisasi.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu masih belum banyak mengkaji hubungan kepuasan kerja dan OCB secara spesifik pada Generasi Z di lingkungan perusahaan perkebunan sawit dengan karakteristik kerja lapangan yang berat dan budaya kerja kolektif yang kuat.

Penelitian mengenai hubungan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebenarnya telah banyak dilakukan pada berbagai sektor industri. Akan tetapi, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak dilakukan pada sektor jasa, pendidikan, rumah sakit, atau perusahaan umum dengan karakteristik pekerjaan non-lapangan. Penelitian mengenai OCB pada perusahaan perkebunan sawit masih relatif terbatas, khususnya yang berfokus pada Generasi Z sebagai kelompok tenaga kerja baru di sektor perkebunan.

Selain itu, penelitian terdahulu umumnya menempatkan OCB sebagai perilaku organisasi yang dipengaruhi oleh faktor psikologis umum tanpa mempertimbangkan karakteristik lingkungan kerja fisik yang berat, budaya kerja kolektif di lapangan, serta tuntutan produksi pada perusahaan sawit. Padahal konteks kerja perkebunan memiliki karakteristik berbeda dibanding sektor lain karena melibatkan kerja fisik intensif, target panen, solidaritas kelompok kerja, dan kondisi lapangan yang menuntut kerja sama tinggi. Oleh sebab itu, diperlukan penelitian yang lebih spesifik mengenai bagaimana kepuasan kerja memengaruhi OCB pada Generasi Z di lingkungan perusahaan pengelola sawit.

*Novelty* penelitian ini terletak pada fokus kajian terhadap Generasi Z yang bekerja pada perusahaan pengelola sawit di lingkungan perkebunan lapangan. Penelitian ini tidak hanya mengkaji hubungan kepuasan kerja dan OCB secara umum, tetapi juga mempertimbangkan konteks khas pekerjaan perkebunan sawit yang memiliki tuntutan fisik tinggi, target produksi ketat, budaya kerja kolektif, serta kebutuhan solidaritas antarpekerja di lapangan.

Selain itu, penelitian ini menempatkan karakteristik Generasi Z sebagai bagian penting dalam analisis karena generasi ini memiliki orientasi kerja yang berbeda dibanding generasi sebelumnya, terutama terkait kebutuhan akan dukungan sosial, penghargaan kerja, keseimbangan hidup, dan makna pekerjaan. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi baru dalam pengembangan kajian psikologi industri dan organisasi pada sektor perkebunan sawit, khususnya terkait dinamika OCB pada tenaga kerja Generasi Z dalam konteks kerja fisik dan budaya kerja lapangan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Generasi Z di PT X (perusahaan pengelola sawit) di Kecamatan Muara Wahau, Kabupaten Kutai Timur.

Penelitian ini juga bertujuan memahami bagaimana karakteristik kerja lapangan, budaya kerja perkebunan sawit, dan tuntutan kerja fisik mempengaruhi munculnya perilaku OCB pada karyawan Generasi Z.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Proses penelitian kuantitatif dimulai dari penyusunan teori dan hipotesis, diikuti dengan desain penelitian, pemilihan subjek, pengumpulan data, pemrosesan data, analisis data, hingga akhirnya menyusun kesimpulan (Ali dkk., 2022).

Populasi penelitian adalah seluruh karyawan pemanen di PT. X di Muara Wahau, dengan jumlah 100 karyawan. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *sampling jenuh* atau *total sampling*, yaitu teknik penentuan sampel dengan menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel penelitian.

Penelitian menggunakan alat ukur yang diadaptasi berdasarkan skala pengembangan yang dilakukan oleh Habeeb (2019). Alat ukur terdiri atas 24 item berdasar aspek yang telah dikemukakan Organ (2003) dan digunakan oleh Adhiwijaya (2024). Skala pengukuran yang dipergunakan adalah skala *likert* dengan 5 kategori yaitu jawaban dari pertanyaan sangat setuju diberi skor 5, setuju diberi skor 4, kurang setuju diberi skor 3, tidak setuju diberi skor 2, sangat tidak setuju diberi skor 1.

Azwar (2012) menyatakan validitas aitem berada  $> 0,3$  maka dikatakan valid, ketika tidak valid aitem bisa dibuang. Pada penelitian ini, peneliti memakai koefisien 0,3 untuk validitas aitem. Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada 100 subjek dengan 24 aitem, validitas aitem berada pada rentan 0,394 sampai dengan 0,773. Azwar (2012) juga menyatakan reliabilitas skala berada  $> 0,7$  maka dinyatakan reliabel. Hasil reliabilitas pada skala OCB mendapatkan *Cronbach's Alpha* 0.861.

Dalam penelitian ini, pengukuran aspek kepuasan kerja diukur dengan skala psikologi kepuasan kerja yang merupakan pengembangan skala psikologi oleh Herawaty (2024) yang bersumber dari Luthans (2006). Berdasarkan hasil perhitungan uji validitas pada 100 subjek dengan 24 aitem, validitas aitem yang berada pada rentan 0,317 sampai dengan 0,837. Hasil reliabilitas pada skala Kepuasan Kerja mendapatkan *cornbach's alpha* 0.866.

Guna mengolah data yang diperoleh melalui kuesioner, maka peneliti akan melakukan analisis data dengan menggunakan program SPSS 29.0.2.0 *for Windows* dengan menggunakan teknik analisis regresi linear sederhana untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT X Muara Wahau.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut adalah gambaran dari subjek penelitian berdasarkan jenis kelaminnya:

**Tabel 1.** Data Distribusi Berdasarkan Jenis Kelaminnya.

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase
Laki-laki	89	89%
Perempuan	11	11%
Total	100	100%

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa jumlah subjek sebanyak 100 sampel, diantaranya terdapat 89 subjek (89%) berjenis kelamin Laki-laki dan 11 subjek (11%) berjenis kelamin perempuan.

**Tabel 2.** Data Distribusi Berdasarkan Masa Kerja Subjek

Masa Kerja	Jumlah	Persentase
<1 Tahun	20	20%
1-4 Tahun	45	45%
>5 Tahun	35	35%
Total	100	100%

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa jumlah subjek sebanyak 100 sampel. Terdapat 20 subjek (20%) dengan masa kerja kurang dari 1 tahun, sebanyak 45 subjek (45%) dengan masa berada diantara 1 tahun sampai dengan 4 tahun, dan sebanyak 35 subjek (35%) bekerja selama lebih dari 5 tahun.

**Tabel 3.** Data Distribusi Berdasarkan Usia Subjek

Tahun	Jumlah	Presentase
18 s/d 21	57	57%
22 s/d 25	21	21%
26 s/d 29	22	22%
Total	100	100%

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas diketahui bahwa jumlah subjek sebanyak 100 sampel, diantaranya terdapat 57 subjek (57%) berusia dalam rentang antara 18 sampai dengan 21 tahun, sebanyak 21 subjek (21%) dalam rentang usia 22 sampai dengan 25 tahun, sebanyak 22 subjek (22%) berusia 26 sampai dengan 29 Tahun.

Pada penelitian ini deskripsi data dilakukan berdasarkan hasil dari analisis statistik deskriptif variabel Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Berikut adalah hasil uji statistik deskriptif data dengan menggunakan SPSS versi 27.0:

**Tabel 4.** Hasil Uji Statistik Deskriptif

Variabel	Skor		Mean	SD
	Min	Max		
Kepuasan Kerja	49	82	71	6.303
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	70	115	100.41	7.611

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel di atas, secara umum tingkat Kepuasan Kerja karyawan tergolong cukup tinggi, yang ditunjukkan oleh nilai rata-rata (*mean*) sebesar 71.55 yang mendekati nilai maksimal yaitu 82. Selain itu, nilai standar deviasi sebesar 6.303 menunjukkan bahwa sebaran data Kepuasan Kerja responden relatif homogen atau tidak terlalu bervariasi. Pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diperoleh nilai rata-rata sebesar 100.41 yang juga mendekati nilai maksimal yaitu 115, sehingga dapat diartikan bahwa tingkat OCB karyawan cenderung tinggi. Adapun nilai standar deviasi sebesar 7.611 menunjukkan bahwa variasi jawaban responden pada variabel OCB relatif rendah, sehingga data responden cukup seragam.

Berdasar hasil sebaran kuesioner, tingkat Kepuasan Kerja dan OCB pada Karyawan PT X berada pada taraf tinggi. Penelitian ini juga melakukan klasifikasi menjadi lima tingkatan frekuensi yaitu sangat rendah, rendah, sedang, tinggi dan

sangat tinggi. Untuk pengkategorian data penelitian ini menggunakan statistika hipotetik, penggunaan alat ukur sebagai acuan. Tinggi rendahnya skor subjek tergantung dari posisinya dengan rentang skor yang diperoleh pada sebuah alat ukur. Berikut adalah hasil sebaran kuesioner, variabel Kepuasan Kerja (X) didapatkan dengan *mean* dan standar deviasi dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 5.** Data Distribusi Berdasarkan Skala Kepuasan Kerja

Interval Kecenderungan	Kriteria Penentu	Kategori	Frekuensi	Persentase
$X < M - 1.5 SD$	$X < 62$	Sangat Rendah	5	5%
$M - 1.5 SD \leq X < M - 0.5 SD$	$62 \leq X < 71$	Rendah	34	34%
$M - 0.5 SD \leq X < M + 0.5 SD$	$71 \leq X < 74$	Sedang	20	20%
$M + 0.5 SD \leq X < M + 1.5 SD$	$74 \leq X < 80$	Tinggi	40	40%
$M + 1.5 SD \leq +$	$X \geq 80$	Sangat Tinggi	1	1%
<b>Total</b>			<b>100</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel, didapati hasil sebanyak 100 subjek. Subjek yang memiliki taraf kepuasan kerja didapatkan data yaitu sebanyak 5 subjek (5%) karyawan PT X memiliki tingkat kepuasan kerja yang sangat rendah, sebanyak 34 subjek (34%) karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja rendah, sebanyak 20 subjek (20%) karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja sedang, sebanyak 40 subjek (40%) karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, dan sebanyak 1 subjek 1% karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja sangat tinggi.

Selanjutnya diketahui hasil sebaran kuesioner variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Y) didapatkan *mean* dan standar deviasi dengan hasil sebagai berikut:

**Tabel 6.** Data Distribusi Berdasarkan Skala OCB

Interval Kecenderungan	Kriteria Penentu	Kategori	Frekuensi	Presentase
$X < M - 1.5 SD$	$X < 89$	Sangat Rendah	8	6%
$M - 1.5 SD \leq X < M - 0.5 SD$	$89 \leq X < 97$	Rendah	26	26%
$M - 0.5 SD \leq X < M + 0.5 SD$	$97 \leq X < 104$	Sedang	35	35%
$M + 0.5 SD \leq X < M + 1.5 SD$	$104 \leq X < 112$	Tinggi	29	29%
$M + 1.5 SD \leq +$	$X \geq 112$	Sangat Tinggi	4	4%
<b>Total</b>			<b>100</b>	<b>100%</b>

Berdasarkan tabel, didapati hasil sebanyak 100 subjek. Subjek yang memiliki taraf kepuasan kerja didapatkan data yaitu sebanyak 8 subjek (8%) karyawan perusahaan pengelola sawit memiliki tingkat OCB yang sangat rendah, sebanyak 26

subjek (26%) karyawan memiliki tingkat OCB rendah, sebanyak 35 subjek (35%) karyawan memiliki tingkat OCB sedang, sebanyak 29 subjek (29%) karyawan memiliki tingkat OCB tinggi, dan sebanyak 4 subjek (4%) karyawan memiliki tingkat OCB sangat tinggi.

Uji normalitas data pada penelitian ini menggunakan *One-sample Kolmogorov Smirnov* dengan menghitung nilai residual pada kedua variabel Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Data berdistribusi dengan normal jika mengacu pada nilai signifikansi  $> \alpha$  ( $\alpha = 0,05$ ) atau nilai *sig p*  $> 0,05$ . Hasil pengujian normalitas kompensasi dan kepuasan kerja dapat dilihat pada tabel berikut :

**Tabel 7.** Hasil Uji Normalitas *Kormogorov Smirnov*

Variabel	p	A	Interpretasi
Kepuasan Kerja <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,200	0,05	Berdistribusi Normal

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa kedua variabel memiliki signifikansi lebih besar dari 0,05 yaitu sebesar  $0,200 > 0,05$ . Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) dan OCB (Y) berdistribusi dengan normal.

Uji linear diperlukan untuk melakukan pengujian korelasi, yang mana uji linear harus dipenuhi untuk melakukan pengujian apakah hubungan antara dua variabel tergolong linear atau tidak. Hasil pengujian linearitas dapat dilihat pada tabel berikut:

**Tabel 8.** Hasil *Uji Linearitas*

Variabel	p	A	Interpretasi
Kepuasan Kerja <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,084	0,05	Linier

Berdasarkan tabel 8, menunjukkan nilai *Sig Deviation From Linierity (p-value)* didapatkan nilai signifikansi sebesar 0,084 ( $p > 0,05$ ) hal ini menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja (X) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Y) memiliki hubungan yang linear.

**Tabel 9.** Hasil Uji regresi linear sederhana (Tabel Anova)

Variabel	Model Anova	
	F	<i>Sig</i>
Kepuasan Kerja <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	259.291	0,001

Dari *output* di atas diketahui nilai dari F hitung = 259.291 dengan tingkat signifikansi sebesar  $0,001 < 0,05$  (tingkat signifikansi umum), maka dapat disimpulkan bahwa model regresi ini secara statistik signifikan. Dengan kata lain, hubungan linear antara X dan Y adalah nyata, bukan karena kebetulan dan secara statistik dapat diandalkan.

**Tabel 10.** Hasil Uji regresi linear sederhana (Tabel Model *Summary*)

Variabel	Model <i>Summary</i>	
	<i>R</i>	<i>R Square</i>
Kepuasan Kerja <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,852	0,726

Berdasarkan hasil analisis regresi dari tabel Model *Summary*, diperoleh kesimpulan bahwa model penelitian memiliki kemampuan prediksi yang sangat baik. Nilai koefisien korelasi (*R*) sebesar 0,852 menunjukkan adanya hubungan yang sangat kuat antara variabel bebas (Kepuasan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*) dan variabel terikat. Lebih lanjut, nilai koefisien determinasi (*R Square*) sebesar 0,726 mengindikasikan bahwa 72,6% variasi pada variabel terikat dapat dijelaskan oleh kedua variabel bebas tersebut. Sisa 27,4% dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar model penelitian. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan dan dominan terhadap OCB pada karyawan.

Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap OCB pada karyawan PT X (perusahaan pengelola sawit). Karyawan menganggap hubungan mereka dengan organisasi sebagai sebuah pertukaran. Ketika karyawan merasa bahwa organisasi telah memperlakukan mereka dengan baik (misalnya, melalui gaji yang adil, pengakuan, dan lingkungan kerja yang mendukung), mereka merasa berkewajiban untuk membalasnya. Hal ini didukung dari penelitian terdahulu menyatakan kepuasan kerja memberikan pengaruh yang signifikan terhadap OCB (Akbar, 2024). Sehingga karyawan yang merasa diperlakukan dengan baik oleh organisasi (melalui gaji adil, pengakuan, dan lingkungan suportif) akan merasa berkewajiban untuk membalasnya.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian terdahulu yang tidak menemukan adanya hubungan positif yang signifikan antara Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Azmy & Wiadi, 2023). Berdasarkan karakteristiknya, Generasi Z menyukai transparansi, kemandirian fleksibilitas, dan kebebasan personal (Singh & Dangmei, 2016). Selanjutnya, (Collins & Holmes, 2017) menjelaskan karakteristik Generasi Z merupakan generasi yang kompetitif, gigih, dan pekerja keras.

Dengan karakteristik yang dimiliki oleh Generasi Z, karyawan pengelola perusahaan sawit akan menuntut untuk mengedepankan kepuasan kerja sebagai salah satu prioritas dan preferensi utama Gen Z akan sebuah organisasi setelah karier dan kesempatan untuk berbagi dan membantu orang lain (Hartanti, 2024). Perusahaan yang mengedepankan adanya Kepuasan Kerja membuat karyawan dari Generasi Z cenderung akan bertahan lebih lama di dalam organisasi atau Perusahaan tersebut.

Berdasarkan hasil analisis data, diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan PT X. Nilai signifikansi sebesar 0.001 ( $p < 0.05$ ), yang menandakan bahwa pengaruh antara kedua variabel sangat signifikan. Nilai koefisien korelasi (*R*) sebesar 0,852 menunjukkan bahwa pengaruh tersebut bersifat kuat dan positif, artinya semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dialami karyawan, maka semakin tinggi pula kecenderungan mereka untuk melakukan OCB. Selain itu, nilai *R Square* sebesar 0,726

menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 72.6% terhadap OCB.

Temuan dalam penelitian ini sejalan dengan penelitian Pratiwi (2020), yang menemukan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pratiwi menemukan bahwa karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi lebih cenderung menampilkan perilaku sukarela di luar tugas formal, seperti membantu rekan kerja atau melakukan inisiatif demi kebaikan organisasi, terutama ketika mereka merasa organisasi telah menghargai kontribusi dan memenuhi kebutuhan mereka. Penelitian tersebut mendukung temuan bahwa kepuasan kerja bukan hanya dampak pada kondisi emosional karyawan, tetapi juga pada kemauan mereka untuk berkontribusi melampaui standar minimal pekerjaan.

Selain itu, Zahra & Siregar (2023) juga menemukan adanya pengaruh positif kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang berarti semakin tinggi kepuasan yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula tingkat OCB yang ditampilkan. Penelitian menyoroti banyak karyawan menjadikan OCB sebagai bentuk balasan atas perlakuan positif yang lebih besar bagi organisasi, seperti meningkatkannya efektivitas tim, kohesi sosial yang lebih baik, dan peningkatan citra perusahaan secara keseluruhan.

Penelitian ini juga sejalan dengan hasil temuan Kharismasyah & Putra (2020) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan tersebut mengindikasikan bahwa semakin puas karyawan terhadap faktor-faktor kerja mereka (terutama dimensi gaji), semakin besar pula kecenderungan mereka untuk melakukan tindakan sukarela yang melebihi tuntutan pekerjaan formal, seperti menjalin hubungan baik dengan rekan kerja dan berinisiatif membantu dalam kegiatan organisasi.

Penelitian lain oleh Prameswati & Mulyana (2022) yang meneliti karyawan di perusahaan di Surabaya juga mendukung adanya keterkaitan signifikan antara kedua variabel tersebut. Walaupun penelitian mereka menemukan hubungan dari OCB terhadap Kepuasan Kerja, temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah dua variabel yang saling berhubungan erat. Artinya, bukan hanya kepuasan kerja yang memicu perilaku ekstra, tetapi perilaku OCB juga turut memperkuat perasaan puas mereka terhadap lingkungan kerja.

Dengan mengacu pada penelitian-penelitian terdahulu yang konsisten dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian ini memiliki konsistensi kuat dengan temuan-temuan sebelumnya. Hal ini memperkuat bukti bahwa kepuasan kerja merupakan prediktor yang krusial dalam memahami perilaku OCB. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan merasa puas dengan lingkungan kerja mereka secara inheren akan cenderung memberikan kontribusi melebihi standar minimal yang diminta oleh perusahaan.

Dalam setiap penelitian, tentu terdapat kelebihan dan kelemahan yang menyertainya. Hal ini juga berlaku dalam penelitian ini yang mengkaji pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan. Kelebihan penelitian ini adalah mengangkat isu manajerial yang sangat relevan dengan upaya peningkatan efektivitas organisasi, menggunakan pendekatan kuantitatif yang memungkinkan uji hipotesis

yang kuat, dan hasilnya dapat menjadi masukan praktis bagi HRD dan manajer dalam merancang strategi peningkatan kepuasan (seperti perbaikan sistem kompensasi atau pengakuan) untuk mendorong perilaku OCB.

Adapun keterbatasan penelitian ini yaitu penelitian ini hanya dilakukan pada karyawan di satu jenis industri/perusahaan tertentu, sehingga hasilnya belum tentu dapat digeneralisasi ke seluruh sektor karyawan dan data dikumpulkan dari kuesioner yang diisi oleh karyawan sendiri, sehingga ada kemungkinan terjadi *social desirability bias* di mana karyawan cenderung memberikan jawaban yang terdengar baik mengenai kepuasan dan perilaku ekstra mereka.

Data distribusi kepuasan kerja yang tinggi mengindikasikan bahwa mayoritas karyawan memiliki sifat positif dan merasa puas terhadap pekerjaan, lingkungan, dan perusahaan mereka. Dinamika yang muncul dari kondisi ini bersifat sangat positif dan saling menguatkan. Secara asumsi, tingginya kepuasan ini didukung oleh keseimbangan yang baik antara faktor intrinsik (seperti rasa pencapaian, pengakuan, dan tanggung jawab) dan faktor ekstrinsik (seperti kompensasi yang adil, kondisi kerja dan hubungan interpersonal yang suportif). Interpretasinya adalah perusahaan tersebut akan mengalami peningkatan kinerja dan produktivitas karena karyawan yang puas memiliki motivasi dan semangat kerja yang lebih tinggi. Selain itu kepuasan kerja yang tinggi juga memupuk budaya organisasi yang sehat dan kolaboratif, meningkatkan kesejahteraan psikologis karyawan, dan mendorong perilaku OCB (Ilahi dkk., 2019).

Lalu juga ada data menunjukkan distribusi OCB sedang, dinamikanya mengindikasikan bahwa karyawan cukup sering melakukan perilaku OCB, namun belum mencapai tingkat yang optimal atau konsisten. Asumsi utamanya adalah bahwa OCB moderat ini merupakan respons timbal balik yang proporsional terhadap perlakuan perusahaan, artinya perusahaan telah memenuhi kebutuhan dasar, sehingga karyawan memberikan kontribusi sukarela yang cukup, tetapi belum ada faktor pendorong kuat yang mampu memobilisasi dedikasi yang lebih tinggi. Interpretasinya adalah bahwa perusahaan ini beroperasi dengan efektivitas yang memadai, rekan kerja saling membantu jika diminta, dan kepatuhan terhadap aturan sudah baik, namun belum memiliki keunggulan kompetitif yang didorong oleh *passion* dan *problem-solving*, sehingga manajemen perlu mengidentifikasi dan memperkuat variabel pendorong OCB, seperti keadilan organisasi atau dukungan manajerial yang lebih eksplisit, untuk mengubah perilaku cukup menjadi luar biasa dan memaksimalkan potensi sumber daya manusia.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan pada hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa, terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Adapun saran penelitian ini sebagai berikut *pertama*, karyawan diharapkan untuk terus menjaga dan meningkatkan kepuasan kerja dalam menjalankan tugas. Sadari bahwa kepuasan terhadap pekerjaan bukan hanya berdampak pada kinerja formal, tetapi juga pada keinginan untuk berbuat lebih bagi perusahaan. Kedua, berdasarkan pada hasil analisa deskriptif penelitian, diketahui tingkat *Organizational Citizenship Behavior* berada di tingkat sedang. Maka disarankan kepada perusahaan untuk tetap dapat memperhatikan dan tidak mengurangi kebijakan-kebijakan yang

dapat meningkatkan perilaku OCB pada karyawan, karena diketahui masih terdapat cukup banyak karyawan yang tidak memiliki perilaku OCB di dalam pekerjaan. Ketiga, karena dalam penelitian ini terbukti terdapat pengaruh yang signifikan, maka peneliti selanjutnya disarankan untuk menguji variabel mediasi. Hal ini bertujuan untuk menjelaskan mekanisme dan jalur perantara mengapa kepuasan kerja memicu OCB, dengan menguji variabel lain yang dapat berperan sebagai mediator, seperti komitmen afektif organisasi atau keadilan organisasi.

### UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada Ibu Dr. Evi Kurniasari Purwaningrum, M.Psi., dan Ibu Silvia Eka Mariskha, M.Psi., selaku dosen pembimbing yang telah memberikan arahan, bimbingan, masukan, serta dukungan selama proses penyusunan penelitian dan penulisan artikel ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Kepada Masyarakat Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda atas dukungan, fasilitasi, serta bantuan yang diberikan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik. Selain itu, penulis turut menyampaikan apresiasi kepada seluruh responden penelitian, pihak institusi terkait, keluarga, sahabat, serta seluruh pihak yang telah memberikan bantuan, doa, dan dukungan baik secara langsung maupun tidak langsung dalam penyelesaian penelitian ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] Ali, H., Sastrodiharjo, I., Saputra, F., Besar, G., Ekonomi, F., Bhayangkara, U., & Raya, J. (2022). Pengukuran organizational citizenship behavior: Beban kerja, budaya kerja dan motivasi (studi literature review). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 83–93. <https://doi.org/10.38035/jim.v1i1>
- [2] Anggoro, M. K. Y. A. R., Yuliana, R., Rismawan, P. A. E., Ilham, I., & Sukirman, S. (2023). The influence of organizational commitment on teacher's organizational citizenship behavior (OCB) at Islamic education institution. *Journal on Education*, 5(4), 14584–14589.
- [3] Azwar, S. (2012). *Reliabilitas dan validitas* (4th ed.). Pustaka Pelajar.
- [4] Dahiya, R. (2022). Insecure people can eclipse your sun; So identify before it is too late: Revisit to the nexus between job insecurity, organizational identification and employee performance behaviour. *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship*, 10(1), 1–16. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-05-2020-0063>
- [5] Deliasari, M. P., & Yudhanegara, D. (2025). Pengaruh kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada kinerja pegawai Kantor Kecamatan Cipongkor. *Jurnal Bina Manajemen*, 14(1), 1–8. <https://doi.org/10.52859/jbm.v14i1.821>
- [6] Dwidienawati, D., & Gandasari, D. (2018). Understanding Indonesia's generation Z. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3), 245–253.
- [7] Fadly, F., Ansori, M., & Aldhalia, D. (2021). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja pegawai di Kantor Kecamatan Banjarmasin Utara. *Publisitas*, 7(2), 80–86. <https://doi.org/10.37858/publisitas.v7i2.49>

- [8] Habeeb, S. (2019). A proposed instrument for assessing organizational citizenship behavior in BFSI companies in India. *Cogent Business & Management*, 6(1), Article 1625702. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1625702>
- [9] Hafisah, A. N. A., & Muafi, M. (2022). Peran organizational identification sebagai mediator pengaruh job insecurity terhadap Islamic organizational citizenship behavior dan kinerja karyawan. *Manajerial*, 9(1), 34–45. <https://doi.org/10.30587/manajerial.v9i01.3155>
- [10] Hartanti, A. S. B. (2024). *Pengaruh kepuasan kerja, lingkungan kerja, dan budaya organisasi terhadap intention to stay pada karyawan generasi Z PT Sawit Sukses Sejahtera* (Skripsi sarjana). Fakultas Ekonomi dan Bisnis.
- [11] Ilahi, D. K., Mukzam, M. D., & Prasetya, A. (2017). Pengaruh kepuasan kerja terhadap disiplin kerja dan komitmen organisasional. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 44(1), 31–39.
- [12] Jaya, I. M. L. M. (2020). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif*. Quadrant.
- [13] Kharismasyah, A. Y., & Putra, S. K. (2020). Pengaruh kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen afektif terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada pegawai PDAM Tirta Wijaya Cilacap. *Jurnal Manajemen*, 10(2), 86–98.
- [14] Khatimah, N., Claudia, M., Dewi, M. S., & Yulianto, A. (2023). Does organizational commitment mediate the effect of job satisfaction on OCB of palm company employees? *Journal of Wetlands Environmental Management*, 11(2). <https://ppjp.ulm.ac.id/journal/index.php/jwem/article/view/22245>
- [15] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- [16] Malahayati, M., Asmaran, A. S., & Komalasari, S. (2020). Kecerdasan spiritual dan kecerdasan emosional terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada aparatur sipil negara. *Jurnal Al-Husna*, 1(1), 43–59. <https://doi.org/10.18592/jah.v1i1.3572>
- [17] Najih, S., & Mansyur, A. (2022). Organizational citizenship behavior (OCB): Efek budaya organisasi dan work-family conflict. *JESYA: Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 347–354. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5i1.554>
- [18] Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- [19] 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](https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2)
- [20] Organ, D. W. (2003). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington Books.
- [21] Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. (2000). Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- [22] Prameswari, N. S., & Mulyana, O. P. (2022). Hubungan antara kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan PT X.

- Character: Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(3), 73–85.  
<https://doi.org/10.26740/cjpp.v9i3.46394>
- [23] Pratiwi, N. M. A. R. (2020). Meta-analisis: Hubungan antara kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior (OCB). *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 9(1), 11–22. <https://doi.org/10.30872/psikostudia.v9i1.3587>
- [24] Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 1–6.
- [25] Tanjung, R., Arifudin, O., Sofyan, Y., & Hendar. (2020). Pengaruh penilaian diri dan efikasi diri terhadap kepuasan kerja serta implikasinya terhadap kinerja guru. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi dan Akuntansi*, 4(1), 380–391. <https://doi.org/10.31955/mea.vol4.iss1.pp380-391>
- [26] Wahyuningrum, E., & Khan, R. B. F. (2023). Pengaruh stres kerja terhadap turnover intention dengan kepuasan kerja sebagai mediasi pada generasi Z di DKI Jakarta. *Jurnal E-Bis: Ekonomi Bisnis*, 7(2), 486–499. <https://repository.uin-malang.ac.id/16132/>
- [27] Wahyuningrum, A., & Khan, M. N. (2023). Generation Z in the workplace: Work values, well-being, and organizational behavior. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 33(7), 1012–1025. <https://doi.org/10.1080/10911359.2022.2134807>
- [28] Wrzesniewski, A. (2003). Finding positive meaning in work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 296–308). Berrett-Koehler.
- [29] Zahra, D., & Siregar, O. M. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (OCB) (studi pada karyawan pengolahan pabrik teh PTPN IV Bah Butong). *Jurnal Ekonomi, Akuntansi, dan Manajemen Indonesia*, 2(2), 1–15. <https://doi.org/10.58471/jeami.v2i01.94>