

## Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan: Menguji peranan Organizational Citizenship Behavior sebagai mediator

*Job satisfaction and employee loyalty: Testing the role of Organizational Citizenship Behavior as a mediator*

**Irwan Desyantoro\***

Fakultas Psikologi, Universitas Semarang, Jl. Soekarno Hatta, Semarang, Indonesia

**Dewi Puspita Sari**

Fakultas Psikologi, Universitas Semarang, Jl. Soekarno Hatta, Semarang, Indonesia

**Cristine Roselvia Triamelia**

Fakultas Psikologi, Universitas Semarang, Jl. Soekarno Hatta, Semarang, Indonesia

\*E-mail: [irwan@usm.ac.id](mailto:irwan@usm.ac.id)

### Abstract

Retaining employee loyalty is a major challenge in the business world, particularly in the competitive property development industry, as faced by PT. XYZ. Employee loyalty significantly impacts productivity and the company's image. Job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) are crucial factors influencing employee loyalty, especially in addressing high turnover rates and variations in employee performance. This study aims to determine the direct and indirect effects of job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and employee loyalty at PT XYZ. The research employs a quantitative method with a saturated sample approach involving 145 employees. Data were collected using structured questionnaires based on a job satisfaction scale ( $\alpha = 0.855$ ), an Organizational Citizenship Behavior scale ( $\alpha = 0.834$ ), and an employee loyalty scale ( $\alpha = 0.897$ ). Data analysis was conducted using mediation analysis through IBM SPSS v.25 (PROCESS Hayes-model 4). The findings indicate that job satisfaction directly and indirectly affects employee loyalty, with Organizational Citizenship Behavior serving as a significant mediation. These results highlight the importance of enhancing job satisfaction and fostering Organizational Citizenship Behavior as strategies to strengthen employee loyalty within organizations.

**Keywords:** Employee loyalty; Job satisfaction; Organizational Citizenship Behavior

### Abstrak

Mempertahankan loyalitas karyawan merupakan tantangan utama dalam dunia bisnis, terutama di industri pengembangan properti yang kompetitif seperti yang dihadapi PT. XYZ. Loyalitas karyawan berdampak signifikan pada produktivitas dan citra perusahaan. Kepuasan kerja dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah faktor krusial yang memengaruhi loyalitas karyawan, terutama dalam menghadapi tingginya turnover dan variasi kinerja karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara langsung dan tidak langsung antara kepuasan kerja, Organizational Citizenship Behavior, dan loyalitas karyawan di PT. XYZ. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan populasi atau sampel jenuh terhadap 145 karyawan. Data dikumpulkan menggunakan kuesioner yang terstruktur berdasarkan skala kepuasan kerja ( $\alpha = 0,855$ ), skala Organizational Citizenship Behavior ( $\alpha = 0,834$ ), dan skala loyalitas karyawan ( $\alpha = 0,897$ ). Analisis data dilakukan dengan menggunakan teknik analisis mediasi melalui IBM SPSS v.25 (PROCESS Hayes-model 4). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap loyalitas karyawan, dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai mediasi yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan pentingnya meningkatkan kepuasan kerja dan mendorong perilaku Organizational Citizenship Behavior untuk memperkuat loyalitas karyawan di organisasi.

**Kata kunci:** Kepuasan kerja; Loyalitas karyawan; Organizational Citizenship Behavior

Copyright © 2025. Irwan Desyantoro

Received: 2024-06-17

Revised: 2024-07-22

Accepted: 2025-03-04



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)



## Pendahuluan

Dalam bisnis yang berkembang pesat, mempertahankan loyalitas karyawan menjadi tantangan utama yang berdampak langsung pada produktivitas, kualitas layanan, dan citra organisasi. Loyalitas karyawan yang tinggi dapat mendukung kepuasan pelanggan dan meningkatkan profitabilitas Perusahaan (Heskett dkk., 1997). Dalam konteks bisnis yang semakin kompetitif, loyalitas karyawan menjadi strategi utama untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan (Armstrong, 2014). Oleh karena itu, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) sebagai aset strategis memainkan peran penting dalam memastikan stabilitas organisasi (Dessler, 2020).

Sumber daya manusia merupakan aset strategis yang memainkan peran penting dalam pencapaian tujuan organisasi, karena perusahaan dapat merancang, mengelola, dan melaksanakan strategi bisnisnya (Dessler, 2020). Sumber daya manusia di perusahaan dapat merencanakan, mengorganisir, mengarahkan, dan menggerakkan faktor-faktor dalam perusahaan menuju visi yang ditetapkan. Manusia sebagai komponen organisasi adalah sumber daya penentu tercapainya visi dan misi organisasi (Notoatmojo, 2003). Pengelolaan sumber daya ini harus dilakukan dengan akurat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Dalam era globalisasi, perubahan lingkungan dan persaingan bisnis semakin cepat dan kompetitif. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia dan non-manusia yang unggul untuk bersaing. Teknologi dapat meningkatkan efisiensi, tetapi tenaga kerja manusia yang mendorong inovasi dan membangun hubungan interpersonal yang diperlukan untuk kesuksesan organisasi (Snell dkk., 2019). Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia yang unggul menjadi kunci keberhasilan perusahaan dalam memanfaatkan teknologi, modal, dan sumber daya lainnya secara efektif (Mathis & Jackson, 2011).

Loyalitas kerja karyawan merupakan salah satu faktor penting dalam manajemen sumber daya manusia yang sangat memengaruhi stabilitas dan pertumbuhan organisasi. Loyalitas yang tinggi pada karyawan tidak hanya menciptakan suasana kerja yang positif tetapi juga berkontribusi pada peningkatan produktivitas dan pengurangan tingkat turnover. Namun, tantangan dalam mempertahankan loyalitas kerja tetap menjadi isu kritis di berbagai organisasi, baik pada skala nasional maupun global.

Namun, data menunjukkan bahwa tingkat loyalitas karyawan mengalami penurunan secara global. Laporan terbaru menunjukkan bahwa hanya 21% pekerja di seluruh dunia merasa terlibat dan loyal kepada organisasi mereka. Di Indonesia, data Badan Pusat Statistik (2022) mengungkapkan peningkatan tingkat turnover karyawan di berbagai sektor industri. Fenomena ini mencerminkan tantangan besar dalam mempertahankan loyalitas karyawan.

Studi lain dari Mercer *Global Talent Trends* (2022) juga menyebutkan bahwa ketidakpuasan terhadap kompensasi dan kurangnya kesempatan pengembangan karier menjadi faktor utama yang menghambat loyalitas karyawan di berbagai negara,

termasuk di Indonesia. Kondisi ini diperkuat dengan hasil survei dari [JobStreet Indonesia \(2023\)](#), yang mengungkapkan bahwa lebih dari 50% karyawan di Indonesia cenderung mencari peluang kerja baru dalam dua tahun ke depan akibat ketidakpuasan terhadap kesejahteraan di tempat kerja mereka.

Loyalitas kerja mencakup kesetiaan terhadap pekerjaan, jabatan, dan organisasi ([Hasibuan, 2019](#)). Loyalitas karyawan terdiri dari enam elemen, yaitu taat pada peraturan, tanggung jawab pada perusahaan, kemauan untuk bekerja sama, rasa memiliki, hubungan interpersonal, dan cinta pada pekerjaan ([Sastrohadwiryo & Syuhada, 2019](#)). Loyalitas ini tercermin dari kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi dari pihak yang tidak bertanggung jawab. Loyalitas kerja tidak terbentuk dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh berbagai aspek dalam manajemen perusahaan yang berkaitan dengan karyawan.

PT. XYZ adalah perusahaan yang menekankan produktivitas kerja karyawan. Namun, perusahaan menghadapi tingkat turnover yang tinggi, seperti yang ditunjukkan oleh data HRD. Turnover yang tinggi ini menunjukkan ketidakstabilan dan rendahnya loyalitas karyawan. Tingkat turnover pada PT. XYZ dapat dilihat pada Gambar 1.

**Gambar 1**  
Grafik Tingkat Turnover pada PT. XYZ



Keterangan: Turnover Rates pada PT.XYZ. Data Sekunder, 2024.

Pada Gambar 1 menunjukkan turnover pada PT. XYZ dari tahun 2021 hingga 2023 menunjukkan fluktuasi yang signifikan dalam berbagai departemen. Turnover di departemen *Corporate Services* menunjukkan tren yang tidak stabil, dengan penurunan pada tahun 2022 tetapi meningkat drastis pada tahun 2023. Departemen *Development & Construction* serta *Sales & Marketing* menunjukkan tingkat turnover yang relatif stabil dengan variasi kecil selama tiga tahun. Namun, turnover di departemen *Property*



meningkat setiap tahun, sementara departemen Operation mengalami peningkatan turnover yang signifikan dari 2021 hingga 2023.

Pada PT. XYZ, tingkat turnover yang tinggi menjadi indikasi rendahnya loyalitas karyawan. Data HRD perusahaan menunjukkan bahwa turnover meningkat dari 55,8% pada tahun 2021 menjadi 64,6% pada tahun 2023. Fenomena ini mengindikasikan bahwa banyak karyawan yang tidak bertahan lama di perusahaan, menunjukkan rendahnya loyalitas karyawan.

Berdasarkan kuesioner awal dengan beberapa karyawan PT. XYZ menunjukkan hasil yang mengkhawatirkan. Sebagian besar responden, sekitar 60%, menunjukkan bahwa sebagian besar responden merasa tidak yakin untuk tetap bekerja dalam jangka panjang. Misalnya, hanya 40% dari responden yang sepakat dengan pernyataan, "Saya berencana untuk terus bekerja di PT. XYZ dalam lima tahun ke depan." Hal ini menyoroti pentingnya mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan.

Salah satu faktor yang memengaruhi loyalitas karyawan adalah kepuasan kerja (B. Utomo, 2002). Kepuasan kerja, yang mencerminkan evaluasi subjektif karyawan terhadap berbagai aspek pekerjaannya, memainkan peran kunci dalam membangun loyalitas karyawan (Robbins & Judge, 2015). Karyawan yang puas cenderung memiliki keterikatan emosional yang lebih besar terhadap organisasi dan menunjukkan komitmen yang lebih tinggi. Dalam konteks ini, kepuasan kerja tidak hanya berkontribusi pada retensi karyawan tetapi juga mengurangi tingkat turnover, yang pada akhirnya menciptakan stabilitas organisasi (Griffeth dkk., 2000).

Selain itu, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan faktor lain yang berkontribusi pada loyalitas karyawan (Bismala, 2019). OCB mencakup perilaku sukarela di luar tugas utama, seperti membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, dan mendukung inisiatif organisasi (Podsakoff dkk., 2000). Perilaku ini menciptakan lingkungan kerja yang positif dan harmonis, yang memperkuat keterikatan emosional karyawan terhadap organisasi (Organ, 1990). Studi sebelumnya menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki loyalitas yang lebih kuat terhadap organisasi, karena mereka merasa dihargai dan terlibat dalam mencapai tujuan Bersama (Grandey dkk., 2015).

Loyalitas karyawan dipengaruhi secara signifikan oleh kepuasan kerja, yang didefinisikan sebagai tingkat kesetiaan dan keterikatan emosional seorang pekerja terhadap organisasi tempat mereka bekerja (Robbins & Judge, 2009). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi, menunjukkan komitmen yang lebih besar terhadap organisasi, dan mengurangi tingkat turnover. Hal ini mengurangi beban biaya organisasi terkait penggantian staf dan memastikan stabilitas tenaga kerja (Zhao dkk., 2007). Lebih lanjut, kepuasan kerja meningkatkan keterlibatan emosional karyawan, yaitu komitmen mereka terhadap pekerjaan dan tujuan organisasi, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka (Mowday dkk., 1979).

---

Selain itu, kepuasan kerja mendorong munculnya perilaku pro-sosial di lingkungan kerja, seperti membantu rekan kerja, memberikan saran yang konstruktif, dan berkontribusi positif terhadap tujuan organisasi (Inayat & Khan, 2021). Perilaku pro-sosial ini menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan memperkuat hubungan interpersonal, yang menjadi dasar bagi keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Lebih jauh lagi, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung memiliki motivasi intrinsik yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi ini tidak hanya mendorong kinerja individu yang lebih baik tetapi juga menguatkan loyalitas mereka terhadap Perusahaan (Judge dkk., 2005).

Di sisi lain, Organizational Citizenship Behavior (OCB) berperan penting sebagai penghubung antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. OCB mencakup perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam kontrak kerja formal, seperti membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan dalam proyek organisasi, atau berbagi tacit knowledge untuk kepentingan bersama (Organ, 1990). Perilaku ini, meskipun tidak secara langsung diukur dalam indikator kinerja formal, memiliki dampak yang signifikan pada efisiensi organisasi, harmoni antarindividu, dan produktivitas tim secara keseluruhan. Studi menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki loyalitas yang lebih kuat karena keterlibatan emosional mereka yang mendalam dengan organisasi (Greenberg & Baron, 2008).

Hubungan antara kepuasan kerja, OCB, dan loyalitas karyawan juga dapat dilihat melalui mekanisme mediasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih mungkin untuk menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi secara sukarela pada tugas tambahan. Perilaku ini tidak hanya mendukung lingkungan kerja yang positif tetapi juga memperkuat keterikatan emosional karyawan pada organisasi. Dalam jangka panjang, hal ini meningkatkan loyalitas karyawan, yang tercermin dari komitmen mereka untuk tetap tinggal di perusahaan dan mendukung pencapaian tujuan organisasi (Soegandhi dkk., 2013).

Lebih lanjut, kepuasan kerja dan OCB secara bersama-sama mendukung terciptanya budaya kerja yang kolaboratif dan harmonis, yang menjadi landasan bagi keberhasilan organisasi. Ketika karyawan merasa dihargai, didukung, dan diberdayakan, mereka lebih cenderung untuk menunjukkan perilaku OCB yang berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi. Hal ini pada akhirnya memperkuat loyalitas karyawan dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Inkiriwang & Wijayadne, 2023).

Secara keseluruhan, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki dampak yang signifikan terhadap loyalitas karyawan (Inkiriwang & Wijayadne, 2023). Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung lebih berkomitmen dan setia terhadap organisasi. Mereka menunjukkan perilaku OCB yang mendukung lingkungan kerja yang positif dan meningkatkan kinerja organisasi (Organ, 1990). Dampak positif ini berkontribusi pada kesejahteraan dan keberhasilan jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, sangat penting bagi organisasi untuk secara cermat menumbuhkan dan mengembangkan lingkungan kerja yang tidak hanya menumbuhkan



dan memelihara kepuasan kerja karyawan, tetapi juga secara aktif mempromosikan dan memberi insentif kepada perilaku OCB untuk mencapai loyalitas karyawan yang tinggi dan keberhasilan jangka panjang.

Namun, meskipun penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara variabel-variabel ini, kajian yang mengintegrasikan kepuasan kerja, OCB, dan loyalitas karyawan dalam satu model penelitian masih terbatas. Kebanyakan studi hanya menyoroti hubungan langsung antara dua variabel, tanpa mengeksplorasi interaksi kompleks antarvariabel. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi gap tersebut dengan menganalisis bagaimana kepuasan kerja memengaruhi loyalitas karyawan secara langsung maupun tidak langsung melalui OCB, menggunakan pendekatan kuantitatif dalam konteks industri di Indonesia, khususnya pada PT. XYZ.

Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bagi perusahaan, akademisi, dan karyawan dalam memahami dan meningkatkan loyalitas karyawan. Penelitian ini mencakup empat hipotesis yang menguji dimensi kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan, dengan OCB sebagai mediator. Hipotesis 1 menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas kerja, sementara hipotesis 2 menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi OCB. Hipotesis 3 menyatakan bahwa OCB mempengaruhi loyalitas kerja; hipotesis 4 bahwa kepuasan kerja mempengaruhi loyalitas kerja melalui OCB.

## **Metode**

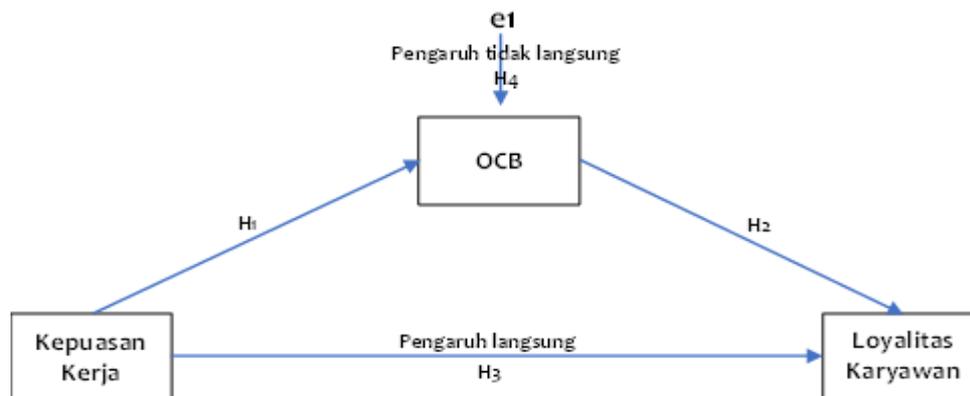
### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif guna mengukur serta menganalisis keterkaitan antara kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan loyalitas karyawan di PT. XYZ. Metode kuantitatif dipilih karena mampu memberikan hasil yang objektif dan dapat diukur secara statistik, sehingga memberikan kejelasan dalam hubungan antara variabel yang diteliti (Sugiyono, 2019). Skema model pada penelitian dapat dilihat pada Gambar 2.

### **Partisipan Penelitian**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. XYZ berjumlah 145 orang yang terdiri dari lima divisi utama yang terdiri dari *Corporate Service, Development & Construction, Sales & Marketing, Property*, dan *Operation*. Teknik pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode studi populasi atau sampel jenuh, yaitu pendekatan di mana seluruh anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian (Sugiyono, 2019). Ini berarti semua karyawan yang memenuhi kriteria inklusi akan dijadikan sampel dalam penelitian, dengan total 145 orang. Sampel jenuh atau studi populasi digunakan ketika jumlah populasi relatif kecil atau saat penelitian ingin memperoleh data yang sangat akurat dari seluruh anggota populasi. Pendekatan ini biasanya diterapkan untuk mendapatkan hasil yang representatif tanpa adanya bias dari seleksi sampel (Siregar, 2018).

**Gambar 2**  
Model Penelitian



Keterangan: Skema kerangka penelitian pengaruh secara langsung dan tidak langsung

### Instrumen Penelitian

Data dikumpulkan menggunakan tiga instrumen utama, yaitu skala kepuasan kerja dengan 12 item, skala *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan 10 item, dan skala loyalitas kerja yang memiliki 12 item. Alat ukur tersebut disusun berdasarkan dari aspek-aspek di setiap variabel dengan item-item yang dikembangkan oleh peneliti sendiri.

Kepuasan kerja dalam penelitian ini diukur menggunakan skala kepuasan kerja yang mencakup beberapa aspek, yaitu (1) pekerjaan itu sendiri (*work it self*), (2) atasan (*supervision*), (3) teman sekerja (*wokers*), (4) promosi (*promotion*), (5) gaji/upah (*pay*) (Levi, 2002). Sebelum digunakan, skala ini telah melalui uji validitas isi yang melibatkan dua ahli psikologi industri dan organisasi. Hasil pengujian menunjukkan nilai *content validity ratio* (CVR) berkisar antara 0,78 hingga 1,00, yang mengindikasikan bahwa item-item tersebut memiliki validitas isi yang baik. Selain itu, dilakukan uji validitas konstruk menggunakan *confirmatory factor analysis*, yang menunjukkan delapan item valid dengan indeks faktor berkisar antara 0,531 hingga 0,656. Skala ini juga memiliki reliabilitas tinggi dengan nilai  $\alpha = 0,855$ . Salah satu pernyataan dalam skala ini berbunyi, "Saya menikmati tugas-tugas yang saya kerjakan".

Selanjutnya *organizational citizenship behavior* diukur dengan skala *organizational citizenship behavior* yang terdiri dari aspek-aspek (1) *altruism*, (2) *conscientiousness*, (3) *sportmanship*, (4) *courtesy*, (5) *civic virtue* (Organ dkk., 2006). Sebelum digunakan, instrumen ini juga diuji validitas isi dengan nilai CVR berkisar antara 0,80 hingga 0,95, yang menunjukkan validitas isi yang sangat baik. Dari 10 item pada skala OCB, sebanyak 9 item dinyatakan valid melalui uji validitas konstruk menggunakan CFA, dengan indeks validitas berkisar antara 0,363 hingga 0,620. Skala ini memiliki reliabilitas yang baik dengan nilai  $\alpha = 0,834$ . Salah satu item dalam skala ini adalah "Saya dengan sukarela membantu rekan kerja yang sedang mengalami kesulitan".

Sedangkan loyalitas karyawan diukur dengan menggunakan skala loyalitas kerja yang aspek-aspek terdiri dari (1) taat pada peraturan, (2) tanggungjawab pada perusahaan, (3) kemauan untuk berkerja sama, (4) rasa memiliki, (5) hubungan antar pribadi, (6)



kesukaan terhadap pekerjaan (Sastrohadiwiryo & Syuhada, 2019). Uji validitas isi skala ini dilakukan dengan melibatkan dua ahli yang menghasilkan nilai CVR berkisar antara 0,85 hingga 0,98. Uji validitas konstruk menggunakan CFA menunjukkan bahwa seluruh 12 item valid dengan indeks validitas berkisar antara 0,559 hingga 0,671. Skala loyalitas karyawan juga memiliki reliabilitas yang sangat baik dengan nilai  $\alpha = 0,897$ . Salah satu item dalam skala ini adalah “Saya selalu mematuhi peraturan yang berlaku di tempat kerja”.

Jenis penskalaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala Likert, yang diterapkan pada setiap instrumen pengukuran dengan rentang skor dari 0 hingga 4. Setiap item dalam skala ini memiliki lima alternatif jawaban, yaitu: Sangat Sesuai (SS), Sesuai (S), Netral (N), Tidak Sesuai (TS), dan Sangat Tidak Sesuai (STS). Sistem penilaian untuk masing-masing pernyataan berbeda dan subyek diminta untuk memilih salah satu jawaban dari lima alternatif jawaban yang disediakan.

Metode analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan perangkat lunak IBM SPSS, khususnya dengan menerapkan PROCESS Hayes model 4. Model ini digunakan untuk menguji peran mediasi dalam kerangka penelitian, sehingga memungkinkan analisis terhadap pengaruh langsung maupun tidak langsung antara variabel kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan loyalitas karyawan (Hayes, 2022).

## Hasil

Pada penelitian ini memberikan gambaran jumlah karyawan per divisi serta pembagian antara laki-laki dan perempuan dalam organisasi tersebut. Dari data yang disediakan, terdapat lima divisi utama yang terdiri dari *Corporate Service*, *Development & Construction*, *Sales & Marketing*, *Property*, dan *Operation*. Analisis ini bertujuan untuk memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai distribusi tenaga kerja dalam perusahaan berdasarkan fungsi dan gender. Diskriptif populasi dalam penelitian dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4**  
Diskriptif Populasi

Divisi	Jumlah Karyawan	Pria	Wanita
<i>Corporate Service &amp; Management</i>	2	2	0
<i>Development &amp; Construction</i>	32	28	4
<i>Sales &amp; Marketing</i>	49	41	8
<i>Property</i>	37	20	17
<i>Operation</i>	27	24	3
Total	145	113	32

Tabel 4 menunjukkan bahwa dari total 145 karyawan, sebagian besar bekerja di divisi *Sales & Marketing* (49 karyawan), diikuti oleh *Property* (37 karyawan), *Development & Construction* (32 karyawan), *Operation* (27 karyawan), dan *Corporate Service & Management* (2 karyawan). Secara keseluruhan, terdapat 113 karyawan laki-laki dan 32 karyawan perempuan di seluruh perusahaan.

Penelitian ini juga menyajikan analisis deskriptif terhadap tiga variabel utama, yaitu loyalitas karyawan, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Data

dianalisis dengan menampilkan nilai rata-rata (M), standar deviasi (SD), serta distribusi responden ke dalam kategori rendah, sedang, dan tinggi berdasarkan persentase.

**Tabel 5**

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	M	SD	Rendah		Sedang		Tinggi	
			n	(%)	n	(%)	n	(%)
Loyalitas Karyawan	39,39	7,933	5	3,4	98	67,6	42	29,0
Kepuasan Kerja	30,13	5,911	4	2,8	59	40,7	82	56,6
OCB	31,58	4,914	1	0,7	85	58,6	59	40,7

Sumber: Hasil penelitian, diolah IBM SPSS v.25. 2024

Berdasarkan Tabel 5, variabel loyalitas karyawan memiliki nilai rata-rata sebesar 39,39 dengan standar deviasi 7,933. Mayoritas responden berada pada kategori sedang (67,6%), diikuti oleh kategori tinggi (29,0%), dan hanya 3,4% yang berada pada kategori rendah. Untuk variabel kepuasan kerja, rata-rata nilai adalah 30,13 dengan standar deviasi 5,911. Sebagian besar responden berada pada kategori tinggi (56,6%), diikuti kategori sedang (40,7%), dan hanya 2,8% yang berada di kategori rendah. Sedangkan pada variabel OCB, rata-rata nilai adalah 31,58 dengan standar deviasi 4,914. Responden dalam kategori sedang mendominasi (58,6%), diikuti oleh kategori tinggi (40,7%), dan hanya 0,7% responden dalam kategori rendah.

Pada hasil pengujian hipotesis untuk efek langsung antara variable-variabel penelitian disajikan dalam tabel 6. Analisis ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan PROCESS Hayes (model 4) pada IBM SPSS v.25. Hasilnya menampilkan koefisien efek, nilai p, dan status penerimaan hipotesis berdasarkan signifikansi statistik.

**Tabel 6**

Hypothesis Testing Direct Effect Results

Hypothesis	Effect (β)	p-value	Result
H1 Kepuasan Kerja → Loyalitas Karyawan	0,938	0,000	Diterima
H2 Kepuasan Kerja → OCB	0,574	0,000	Diterima
H3 OCB → Loyalitas Karyawan	0,503	0,000	Diterima

Sumber: Hasil Penelitian, diolah dengan IBM SPSS v.25 (PROCESS Hayes – model 4). 2024.

Berdasarkan hasil pengujian efek langsung yang ditampilkan pada Tabel 6, semua hipotesis diterima dengan nilai  $p < 0,05$ . Hal ini menunjukkan Kepuasan kerja memiliki efek positif signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $\beta = 0,938$ ). Kepuasan kerja juga secara signifikan memengaruhi OCB ( $\beta = 0,574$ ). Selanjutnya OCB memiliki pengaruh positif signifikan terhadap loyalitas karyawan ( $\beta = 0,503$ ). Hasil ini mengindikasikan bahwa setiap hubungan langsung antar variabel penelitian memiliki pengaruh yang signifikan secara statistik.

Pada hasil pengujian hipotesis untuk efek tidak langsung (*indirect effect*) menggunakan metode bootstrap pada PROCESS Hayes (model 4). Hasil ini membantu



memahami apakah OCB memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Hasil pengujian hipotesis tersebut disajikan dalam Tabel 7.

**Tabel 7**

*Hypothesis Testing Indirect Effect Results*

Hypothesis	Effect	SE	Bootstrap 95%	Result
H4 Kepuasan Kerja → OCB → Loyalitas Kerja	0,289	0,622	(0,12 ; 0,28)	Diterima

Sumber: Hasil Penelitian, diolah dengan IBM SPSS v.25 (PROCESS Hayes – model 4). 2024.

Hasil pengujian pada Tabel 7 menunjukkan bahwa hipotesis H4 diterima. OCB memediasi pengaruh antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan dengan nilai efek sebesar 0,289 (Bootstrap 95% CI: 0,12–0,28). Temuan ini mengindikasikan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan loyalitas karyawan, tetapi juga memiliki efek tidak langsung melalui peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### Pembahasan

Kepuasan kerja merupakan elemen kunci dalam dunia kerja yang berdampak signifikan pada kinerja karyawan, loyalitas, dan kesejahteraan mereka secara keseluruhan (Robbins & Judge, 2019). Penelitian ini berfokus pada bagaimana kepuasan kerja memengaruhi loyalitas kerja dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap loyalitas karyawan melalui OCB.

Hasil penelitian telah konsisten menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara langsung mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Penelitian oleh Azhari dkk. (2021) menemukan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka lebih cenderung untuk tetap tinggal dan berkomitmen pada organisasi tempat mereka bekerja. Hasil ini konsisten dengan temuan dari berbagai bidang industri yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja adalah prasyarat penting untuk mempertahankan karyawan yang produktif dan loyal (Prameswari & Mulyana, 2022).

Kepuasan kerja dan loyalitas karyawan saling terkait, dan keduanya berfungsi sebagai pendorong utama untuk membangun hubungan yang positif antara karyawan dan organisasi (Meyer & Allen, 1997). Kepuasan kerja berhubungan dengan bagaimana karyawan menilai pekerjaan mereka, sementara loyalitas kerja berkaitan dengan kesetiaan jangka panjang dan rasa tanggung jawab terhadap organisasi (Robbins & Judge, 2019).

Hasil penelitian ini sejalan dengan temuan studi sebelumnya yang menegaskan bahwa kepuasan kerja memiliki peran krusial dalam membangun loyalitas karyawan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung menunjukkan komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi, memiliki tingkat turnover yang lebih rendah, serta berkontribusi pada peningkatan produktivitas (Saputra dkk., 2016; Widnyasari & Surya, 2023). Temuan ini mendukung pandangan (Meyer & Allen, 1997) yang menegaskan bahwa

---

kepuasan kerja dan loyalitas karyawan saling terkait sebagai pendorong utama hubungan positif antara karyawan dan organisasi.

Selain berkontribusi pada loyalitas kerja, kepuasan kerja juga memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian ini mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya lebih cenderung menampilkan perilaku ekstra peran yang memberikan manfaat bagi organisasi, seperti membantu rekan kerja serta berpartisipasi dalam berbagai kegiatan organisasi (Mardiana & Novalia, 2020). Perilaku ini memperkuat lingkungan kerja yang positif, yang pada gilirannya mendukung keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi (Rhoades & Eisenberger, 2002). Prameswari dan Mulyana, (2022) juga menemukan bahwa kepuasan kerja berdampak positif pada OCB, menegaskan peran penting OCB sebagai mediator dalam hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas.

Lebih lanjut, Berbagai studi empirik mengungkapkan bahwa kepuasan kerja berfungsi sebagai *antecedent* (penentu) utama dalam membangun loyalitas karyawan, yang mempengaruhi tingkat retensi dan hubungan jangka panjang dengan organisasi (Organ, 1988). Loyalitas ini penting karena karyawan yang loyal cenderung memiliki tingkat turnover yang lebih rendah, meningkatkan stabilitas organisasi, dan mengurangi biaya rekrutmen dan pelatihan karyawan baru (Rahayu dkk., 2022).

Kepuasan kerja merupakan aspek fundamental dalam manajemen sumber daya manusia yang berkaitan dengan perasaan positif atau tingkat kepuasan yang dialami karyawan terhadap pekerjaannya (Spector, 1997). Kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek, termasuk kualitas lingkungan kerja, hubungan interpersonal di tempat kerja, dan kompensasi yang diterima karyawan. Faktor-faktor ini secara langsung mempengaruhi perasaan positif karyawan terhadap pekerjaan mereka, yang selanjutnya berdampak pada tingkat kepuasan dan komitmen mereka terhadap organisasi (Bowling, 2023). Penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak hanya berdampak pada kinerja individu tetapi juga mempengaruhi perilaku di tempat kerja yang tidak diatur secara formal, seperti OCB.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merujuk pada perilaku karyawan yang bersifat sukarela, yang tidak termasuk dalam persyaratan pekerjaan formal mereka namun berkontribusi terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi. Perilaku ini meliputi membantu rekan kerja, berpartisipasi dalam kegiatan di luar peran utama, dan menunjukkan komitmen terhadap tujuan organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan lingkungan kerja dan produktivitas (Fein dkk., 2023). Beberapa penelitian telah mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap munculnya OCB (Guntuku dkk., 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Heriyadi dkk., (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Temuan ini menekankan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih termotivasi untuk memberikan kontribusi di luar tanggung



jawab utama mereka, yang pada akhirnya berkontribusi pada peningkatan efektivitas organisasi secara keseluruhan.

Sebuah studi yang meneliti pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menemukan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas karyawan memiliki dampak positif terhadap OCB pada karyawan PT. Surya (Soegandhi dkk., 2013). Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung lebih proaktif dalam menunjukkan perilaku OCB, seperti membantu rekan kerja, memberikan saran konstruktif, serta mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Penelitian lain Fathiyah dan Pasla (2021) meneliti faktor internal *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seperti kepuasan kerja dan menemukan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu prediktor kuat dari OCB dalam organisasi. Sedangkan Musingudin dkk. (2021) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini menunjukkan bahwa kedua faktor tersebut saling berkontribusi dalam membangun lingkungan kerja yang produktif dan harmonis.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memainkan peran krusial sebagai variabel intervening dalam hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas kerja. Studi Mardiana dan Novalia, (2020) menunjukkan bahwa OCB secara signifikan memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Temuan ini mengindikasikan bahwa karyawan dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki loyalitas yang lebih besar terhadap perusahaan. Hal ini diperkuat oleh penelitian lain yang mengidentifikasi bahwa meningkatkan OCB dapat menjadi strategi efektif dalam mempertahankan dan mengembangkan komitmen karyawan terhadap organisasi (Rahayu & Qurdiana, 2020).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas kerja dengan OCB sebagai variabel intervening telah dikaji secara mendalam dalam berbagai penelitian. Penelitian oleh Rahayu dkk., (2022) menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif mempengaruhi OCB, yang kemudian mempengaruhi loyalitas kerja karyawan. Begitu pula dengan studi oleh Wicaksono dan Gazali, (2021), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berdampak signifikan pada kinerja karyawan melalui OCB sebagai mediator.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB berperan penting dalam mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi ekstra terhadap organisasi mereka, yang pada gilirannya memperkuat loyalitas mereka terhadap perusahaan (Utomo dkk., 2022). Temuan ini konsisten dengan analisis lain yang menyoroti peran OCB dalam memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan perilaku kerja yang positif (Wicaksono & Gazali, 2021).

Penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono dan Gazali (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap OCB. Studi ini menemukan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih berpartisipasi dalam OCB, seperti membantu rekan kerja dan berkontribusi pada lingkungan kerja yang positif. Hal ini didukung oleh temuan (Anwar, 2018), yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan loyalitas kerja secara signifikan mempengaruhi OCB di PT. HM. Sampoerna Tbk Baturaja Timur.

---

Selain itu, penelitian oleh [Yuwanda dan Pratiwi \(2020\)](#) menegaskan bahwa kepuasan kerja tidak hanya meningkatkan OCB, tetapi juga meningkatkan kinerja karyawan secara keseluruhan. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka menunjukkan komitmen yang lebih tinggi dan cenderung bekerja lebih keras untuk mencapai tujuan organisasi. Temuan ini diperkuat oleh studi di Baitulmaal Muamalat Medan, yang menemukan bahwa kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap OCB ([Astri & Hayati, 2023](#)).

Penting untuk memahami faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kepuasan kerja, karena faktor-faktor ini juga dapat mempengaruhi tingkat OCB dan akhirnya loyalitas kerja. Beberapa faktor yang sering dikaitkan dengan kepuasan kerja antara lain adalah lingkungan kerja yang mendukung, kompensasi yang adil, pengembangan karir, kejelasan dalam peran kerja, serta hubungan interpersonal yang baik di tempat kerja ([Mardiana & Novalia, 2020](#)). Pengelolaan faktor-faktor ini dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja dan secara positif memengaruhi perilaku karyawan.

Untuk mengoptimalkan peran OCB sebagai variabel intervening, organisasi perlu menciptakan lingkungan yang mendorong dan mendukung perilaku kewargaan organisasi. Ini dapat dilakukan melalui kebijakan internal yang mempromosikan kolaborasi, kesetiaan, dan partisipasi karyawan dalam kegiatan yang mendukung visi dan misi organisasi ([Rahayu & Qurdiana, 2020](#)). Dukungan dari manajemen dan pengakuan atas kontribusi positif yang diberikan oleh karyawan juga dapat meningkatkan motivasi untuk menunjukkan OCB.

Implikasi praktis dari temuan ini dapat diterapkan dalam praktik manajemen sumber daya manusia. Perusahaan dapat meningkatkan kepuasan kerja dengan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan kompensasi yang adil, dan menyediakan peluang pengembangan karier. Untuk mendorong OCB, organisasi dapat memperkenalkan program penghargaan yang mengakui kontribusi ekstra-peran karyawan, serta mempromosikan budaya kerja kolaboratif melalui pelatihan dan inisiatif tim. Sebagai contoh, pengakuan formal terhadap perilaku positif seperti membantu rekan kerja atau berpartisipasi aktif dalam kegiatan perusahaan dapat memotivasi karyawan lain untuk menunjukkan perilaku serupa. Strategi ini tidak hanya meningkatkan OCB tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan.

Dari perspektif teoritis, penelitian ini mendukung literatur sebelumnya yang menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah antecedent utama dari loyalitas karyawan dan OCB ([Hemakumara, 2020](#); [Organ, 1988](#)). Namun, kontribusi unik penelitian ini terletak pada pengujian model mediasi yang menunjukkan bahwa OCB memainkan peran signifikan dalam memperkuat hubungan antara kepuasan kerja dan loyalitas karyawan. Temuan ini relevan untuk industri dengan orientasi pelayanan yang kuat, di mana kepuasan kerja dan OCB sangat memengaruhi interaksi positif dengan pelanggan dan rekan kerja ([Azhari dkk., 2021](#)).

Namun, penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, data yang dikumpulkan berasal dari satu perusahaan, sehingga generalisasi hasil



ke konteks organisasi lain harus dilakukan dengan hati-hati. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan *cross-sectional*, sehingga tidak dapat mengidentifikasi hubungan kausal secara definitif. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain *longitudinal* untuk mengeksplorasi dinamika antara kepuasan kerja, OCB, dan loyalitas karyawan dari waktu ke waktu. Selain itu, studi masa depan juga disarankan untuk memasukkan faktor lain, seperti budaya organisasi atau gaya kepemimpinan, yang mungkin memengaruhi hubungan ini.

Penelitian ini memberikan dasar yang kuat untuk penelitian selanjutnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Studi di masa depan dapat mengeksplorasi faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB dan loyalitas kerja, serta menguji model ini di berbagai konteks industri dan budaya.

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, temuan ini memberikan landasan bagi organisasi untuk mengembangkan kebijakan yang mendukung kepuasan kerja dan OCB. Dengan mempromosikan budaya kerja yang mendukung, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa dihargai dan didorong untuk berkontribusi secara ekstra, yang pada akhirnya memperkuat loyalitas mereka. Studi masa depan dapat memperluas penelitian ini dengan menguji model di berbagai sektor industri atau dalam konteks lintas budaya untuk memberikan wawasan yang lebih mendalam tentang dinamika kepuasan kerja, OCB, dan loyalitas karyawan.

## Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja memiliki peran yang sangat penting dalam mempengaruhi loyalitas kerja karyawan. Penelitian ini menegaskan bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung lebih loyal dan berkomitmen terhadap organisasi. Hal ini didukung oleh temuan bahwa kepuasan kerja tidak hanya secara langsung mempengaruhi loyalitas kerja, tetapi juga melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai mediator yang menghubungkan perasaan puas tersebut dengan perilaku positif di tempat kerja. Oleh karena itu, untuk meningkatkan loyalitas karyawan, penting bagi organisasi untuk memperhatikan dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja karyawan serta mendorong perilaku OCB melalui kebijakan yang mendukung kolaborasi, kesetiaan, dan partisipasi aktif karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.

## Referensi

- Anwar, R. (2018). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada kinerja karyawan PT. HM. Sampoerna, Tbk Baturaja Timur Sumatera Selatan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Sriwijaya (JMBS)*, 16(2), 1412–14521. <http://ejournal.unsri.ac.id/index.php/jmbs>
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page Publishers.

- Astri, A., & Hayati, I. (2023). Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Baitulmaal Muamalat Medan. *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, 6(1), 876–889. <https://doi.org/10.47467/alkharaj.v6i1.3515>
- Azhari, Z., Resmawan, E., Ikhsan, M., Publik, M. A., & Terbuka, U. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. *FORUM EKONOMI*, 23(2), 187–193. <http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI>
- Bismala, L. (2019). Factors affecting organizational citizenship behavior: a literature review. *EAI Endorsed Transactions on Energy Web*, 6(24), e2. <https://doi.org/10.4108/EAI.8-10-2018.2288740>
- Bowling, N. A. (2023). Employee well-being: Factors that influence job satisfaction. Center for the Advancement of Well-Being. Retrieved from [wellbeing.gmu.edu](http://wellbeing.gmu.edu).
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management* (16th ed.). New York : Pearson Education.
- Fathiyah, F., & Pasla, B. N. (2021). Factors affecting Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Jambi Province Government Employees. *Jurnal Prajaiswara*, 2, 127–136. <https://doi.org/10.55351/prajaiswara.v2i2.24>
- Fein, R. A., Miller, J. R., & Li, M. (2023). Perilaku kewarganegaraan organisasi dan efektivitas organisasi. *Jurnal Perilaku Organisasi*, 44(2), 121–135.
- Grandey, A. A., Rupp, D., & Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work: a proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 770–785. <https://doi.org/10.1002/job.2020>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in organizations* (9th ed). Pearson Prentice Hall. <https://archive.org/details/behaviorinorganio0009gree>
- Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: update, moderator tests, and research implications for the next millennium. *Journal of Management*, 26(3), 463–488. <https://doi.org/10.1177/014920630002600305>
- Guntuku, S. C., Sharma, M., & Verma, P. (2020). Peran perilaku kewarganegaraan organisasi dalam meningkatkan komitmen karyawan. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia Internasional*, 31(5), 1054–1069.
- Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach* (3rd ed.). New York: Guilford Press.
- Hemakumara, H. (2020). The impact of job satisfaction on organizational citizenship behavior: a review of literature. *International Journal of Business and Social Science*, 11(12). <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n12p6>
- Heriyadi, H., Tjahjono, H. K., & Rahayu, M. K. P. (2020). Improving organizational citizenship behavior through job satisfaction, leader-member exchange, and work-life balance. *Binus Business Review*, 11(2), 97–104. <https://doi.org/10.21512/bbr.v11i2.6193>
- Heskett, J. L., Sasser Jr., W. E., & Schlesinger, L. A. (1997). *The service profit chain: how leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*. Free Press.



- Inayat, W., & Jahanzeb Khan, M. (2021). A study of job satisfaction and its effect on the performance of employees working in private sector organizations, peshawar. *Education Research International*, 2021. <https://doi.org/10.1155/2021/1751495>
- Inkiriwang, M., & Rahnjen Wijayadne, D. (2023). Pengaruh organizational citizenship behavior terhadap kinerja karyawan UD Sinar Abadi melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. *PERFORMA: Jurnal Manajemen dan Start-Up Bisnis*, 8(4).
- Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2005). Core self-evaluations and job and life satisfaction: the role of self-concordance and goal attainment. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 257–268. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.2.257>
- Levi, L. (2002). More jobs, better jobs, and health. In A. H. W. Dollard & H. R. Winefield (Eds.), *Occupational stress in the service professions*. Taylor & Francis.
- Mardiana, M. M., & Novalia, S. (2020). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Sarana Lampung Ventura. *Jurnal Relevansi : Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.61401/relevansi.v4i1.39>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management: Essential Perspectives* (6th ed.). Mason, OH: Cengage Learning.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224–247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Musingudin, M., Dinihari, Y., & Afriantoni, A. (2021). Job satisfaction, organizational commitment and organizational citizenship behavior of high school principals. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 13(3), 3030–3039. <https://doi.org/10.35445/alishlah.v13i3.1371>
- Notoatmojo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. . Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1990). *The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior* (Vol. 12). Research in Organizational Behavior: JAI Press Inc.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents, and Consequences*. SAGE Publications.
- 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>
- 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://ejournal.unesa.ac.id/index.php/character/article/view/46394>

- Rahayu, E. F., Suryaningtyas, D., & Sedyastuty, K. (2022). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PR. Trubus Alami Malang. *Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM)*, 8(1). <http://ejournal.unikama.ac.id>
- Rahayu, M. K. P., & Qurdiana, S. A. (2020). Intervensi komitmen organisasional pada pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (studi dalam setting organisasi kemahasiswaan). *Jurnal Bisnis dan Manajemen Perbankan*, 6(1)
- Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698–714. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (B. Molan & H. Pujaatmaka, Ed.; 8 ed.). Prenhallindo.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Saputra, A. T., Bagia, I. W., & Yulianthini, N. N. (2016). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 4(1). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JMI/article/view/6730>
- Sastrohadiwiryono, B. S., & Syuhada, A. H. (2019). *Manajemen tenaga kerja indonesia: pendekatan administratif dan operasional*. Bumi Aksara. [//katalog.perpustakaan.dinus.ac.id/index.php/3Fp%3Dshow\\_detail%26id%3D11880%26keywords%3D](http://katalog.perpustakaan.dinus.ac.id/index.php/3Fp%3Dshow_detail%26id%3D11880%26keywords%3D)
- Siregar, S. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif: Dilengkapi dengan Perbandingan Perhitungan Manual dan SPSS*. Jakarta: Kencana.
- Snell, S., Morris, S., & Bohlander, G. (2019). *Managing Human Resources* (18th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Soegandhi, V. M., Sutanto, E. M., & Setiawan, R. (2013). Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *AGORA*, 1(1).
- Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan r&d*. CV. Alfabeta.
- Utomo, B. (2002). Menentukan faktor-faktor kepuasan kerja dan tingkat pengaruh kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan PT P. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(2), 178–188.
- Utomo, D., Subiyanto, D., & Septyarini, E. (2022). Pengaruh kepuasan kerja, loyalitas, dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan PT. Hari Mukti Teknik. *JPEKBM (Jurnal Pendidikan Ekonomi, Kewirausahaan, Bisnis dan Manajemen)*, 6(1), 232. <https://doi.org/10.32682/jpekbm.v6i1.2382>



- Wicaksono, T., & Gazali, M. (2021). Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel intervening. *At-Tadbir : jurnal ilmiah manajemen*, 5(1), 22–34. <https://doi.org/10.31602/ATD.V5I1.3219>
- Widnyasari, N. W. D., & Surya, I. B. K. (2023). Pengaruh motivasi kerja, kepuasan kerja, dan lingkungan kerja terhadap loyalitas karyawan. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 12(9), 974. <https://doi.org/10.24843/ejmunud.2023.v12.i09.p05>
- Yuwanda, T., & Pratiwi, N. (2020). Effect of organizational citizenship behavior and compensation toward employee performance at PT. Semen Padang with overload work as the mediating variable. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(1), 53–62. <http://www.ejournal.pelitaindonesia.ac.id/ojs32/index.php/PROCURATIO/index>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). The impact of psychological contract breach on work-related outcomes: a meta-analysis. *Personnel Psychology*, 60(3), 647–680. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00087.x>