



Pengaruh *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Karyawan Swasta Gen Z di Kabupaten Karanganyar

David Ramadhan^{1*}, Nike Larasati²

¹⁻²Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Slamet Riyadi Surakarta, Indonesia

*Penulis korespondensi: davidramadhan282@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the effects of Work Engagement, Empowering Leadership, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) among Generation Z private-sector employees in Karanganyar Regency. This study employed a quantitative approach. The population consisted of all Generation Z private-sector employees working in private companies or organizations in Karanganyar Regency. The sampling technique used was non-probability sampling with a purposive sampling method. The sample consisted of 100 respondents. Data were collected through questionnaires and analyzed using multiple linear regression analysis, t-test, F-test, and coefficient of determination. The results showed that Work Engagement had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Empowering Leadership had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behaviour (OCB), and Job Satisfaction had a positive and significant effect on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) among Generation Z private-sector employees in Karanganyar Regency. The coefficient of determination indicated an Adjusted R Square value of 0.848, meaning that Work Engagement, Empowering Leadership, and Job Satisfaction collectively explained 84.8% of the variation in Organizational Citizenship Behaviour, while the remaining 15.2% was explained by other variables outside the scope of this study. Therefore, improving employee work engagement, implementing empowering leadership, and enhancing job satisfaction can encourage employees to engage in voluntary behaviours and contribute beyond their formal job responsibilities, thereby supporting organizational effectiveness.*

Keywords: *Empowering Leadership; Generation Z; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behaviour; Work Engagement.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Karanganyar. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan swasta Generasi Z yang bekerja pada perusahaan atau organisasi swasta di Kabupaten Karanganyar. Teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Jumlah sampel dalam penelitian ini sebanyak 100 responden. Data dikumpulkan melalui penyebaran kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis regresi linear berganda, uji t, uji F, dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Empowering Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Karanganyar. Hasil koefisien determinasi menunjukkan nilai *Adjusted R Square* sebesar 0,848, yang berarti bahwa *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction* secara bersama-sama mampu menjelaskan *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 84,8%, sedangkan sisanya sebesar 15,2% dijelaskan oleh variabel lain di luar penelitian. Dengan demikian, peningkatan keterlibatan kerja, penerapan kepemimpinan yang memberdayakan, dan kepuasan kerja dapat mendorong meningkatnya perilaku sukarela karyawan dalam memberikan kontribusi di luar tugas formal demi mendukung efektivitas organisasi.

Kata kunci: *Empowering Leadership; Generasi Z; Job Satisfaction; Organizational Citizenship Behavior; Work Engagement.*

1. LATAR BELAKANG

Indonesia saat ini berada dalam fase bonus demografi, ditandai dengan dominasi penduduk usia produktif yang berpotensi mendorong pertumbuhan ekonomi. Namun, kondisi tersebut juga dapat menjadi tantangan apabila tidak diimbangi dengan kualitas tenaga kerja

yang memadai, baik dari aspek kompetensi maupun perilaku kerja. Dalam konteks organisasi, tenaga kerja tidak hanya dituntut menjalankan tugas formal, tetapi juga menunjukkan perilaku positif seperti *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar tugas formal yang dapat mendukung efektivitas organisasi.

Kondisi ketenagakerjaan di Kabupaten Karanganyar menunjukkan dominasi kelompok usia 20–29 tahun, dengan kelompok usia 25–29 tahun mencapai 54.252 jiwa dan usia 20–24 tahun sebanyak 46.063 jiwa. Dominasi kelompok usia tersebut menunjukkan pentingnya peran tenaga kerja muda dalam aktivitas ekonomi sekaligus mengindikasikan bahwa karakteristik Generasi Z semakin berpengaruh dalam dinamika organisasi. Generasi Z dikenal adaptif terhadap teknologi, memiliki ekspektasi tinggi terhadap lingkungan kerja, serta mengutamakan fleksibilitas, pengembangan diri, dan makna dalam pekerjaan.

Hasil pra-survei terhadap 40 karyawan Generasi Z pada sektor F&B, jasa, pendidikan, dan manufaktur di Kabupaten Karanganyar menunjukkan bahwa penerapan OCB masih belum optimal. Sebanyak 16 responden (40%) menyatakan telah menerapkan OCB, sedangkan 24 responden (60%) menyatakan belum. Kondisi tersebut menunjukkan masih rendahnya perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja di luar tugas formal, berpartisipasi aktif dalam kegiatan organisasi, dan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Salah satu faktor yang diduga berkaitan dengan OCB adalah *work engagement*, karena karyawan yang memiliki keterikatan kerja tinggi cenderung lebih antusias, berdedikasi, dan terdorong memberikan kontribusi di luar tuntutan formal.

Selain *work engagement*, *empowering leadership* dan *job satisfaction* juga dipandang sebagai faktor yang dapat memengaruhi OCB. Pemberian kepercayaan dan kewenangan oleh pemimpin dapat meningkatkan rasa memiliki, motivasi, serta tanggung jawab karyawan, sedangkan kepuasan kerja dapat mendorong munculnya perilaku positif dan kontribusi sukarela. Meskipun sejumlah penelitian menemukan pengaruh positif *job satisfaction* terhadap OCB, penelitian lain menunjukkan hasil yang berbeda sehingga menimbulkan *research gap*. Selain itu, penelitian yang secara simultan menguji *work engagement*, *empowering leadership*, dan *job satisfaction* terhadap OCB pada karyawan swasta Generasi Z, khususnya di Kabupaten Karanganyar, masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk menguji hubungan ketiga variabel tersebut dalam meningkatkan OCB serta memberikan kontribusi bagi strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sesuai dengan karakteristik Generasi Z.

2. KAJIAN TEORITIS

Social Exchange Theory (SET) merupakan landasan teori yang menjelaskan bahwa hubungan antara karyawan dan organisasi didasarkan pada prinsip pertukaran sosial dan timbal balik. Ketika organisasi memberikan dukungan, kepercayaan, kesempatan berkembang, perlakuan yang adil, serta lingkungan kerja yang positif, karyawan terdorong membalasnya melalui sikap dan perilaku yang menguntungkan organisasi. Salah satu bentuk balasan tersebut adalah *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu perilaku sukarela di luar tugas formal yang berkontribusi terhadap efektivitas organisasi. Dalam penelitian ini, SET menjadi *grand theory* yang menjelaskan hubungan *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction* terhadap OCB.

Organizational Citizenship Behaviour (OCB) merupakan perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar kewajiban formal dan tidak secara langsung berkaitan dengan sistem penghargaan, tetapi memberikan manfaat bagi efektivitas organisasi. OCB dapat berupa membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang harmonis, menunjukkan sikap positif, serta berpartisipasi dalam kegiatan organisasi. Faktor yang memengaruhi OCB antara lain *Job Satisfaction*, *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, *Perceived Organizational Support*, dan *Organizational Commitment*. Adapun indikator OCB meliputi *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*.

Work Engagement merupakan kondisi psikologis positif yang menunjukkan keterlibatan emosional, kognitif, dan fisik karyawan dalam pekerjaannya. Karyawan dengan *work engagement* tinggi memiliki energi, antusiasme, dedikasi, dan konsentrasi yang tinggi sehingga terdorong memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. *Work Engagement* dibentuk oleh *job resources*, *personal resources*, *job demands*, dan *job crafting*, sedangkan indikatornya terdiri atas *vigor*, *dedication*, dan *absorption*. Sementara itu, *Empowering Leadership* merupakan perilaku pemimpin yang memberikan kepercayaan, otonomi, kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan, serta dukungan kepada karyawan. Kepemimpinan ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik dan rasa tanggung jawab sehingga mendorong karyawan melakukan perilaku ekstra-peran, termasuk OCB.

Job Satisfaction atau kepuasan kerja merupakan perasaan positif karyawan yang diperoleh melalui evaluasi terhadap pekerjaan dan pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan gaji, tetapi juga pekerjaan itu sendiri, kesempatan promosi, supervisi, serta hubungan dengan rekan kerja. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi cenderung menunjukkan sikap positif, loyalitas, dan kesediaan memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Dalam penelitian terdahulu, hubungan *Work Engagement*, *Empowering*

Leadership, dan *Job Satisfaction* terhadap OCB umumnya menunjukkan pengaruh positif dan signifikan, meskipun terdapat hasil yang berbeda pada beberapa penelitian mengenai *Job Satisfaction*. Perbedaan hasil tersebut menjadi dasar adanya *research gap*, sementara penelitian yang menguji ketiga variabel tersebut secara simultan terhadap OCB pada karyawan Generasi Z di Kabupaten Karanganyar masih terbatas.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia yang berfokus pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan Generasi Z di Kabupaten Karanganyar. Penelitian menguji pengaruh *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction* terhadap OCB. Data yang digunakan merupakan data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan Generasi Z yang bekerja pada perusahaan atau organisasi swasta di Kabupaten Karanganyar. Populasi penelitian adalah karyawan swasta Generasi Z di berbagai organisasi atau perusahaan di Kabupaten Karanganyar. Karena jumlah populasi tidak diketahui secara pasti, penentuan sampel menggunakan rumus Lemeshow dengan tingkat kepercayaan 95% dan *margin of error* 10%, sehingga diperoleh sampel minimal 96,04 dan ditetapkan sebanyak 100 responden. Teknik pengambilan sampel menggunakan *nonprobability sampling* dengan metode *purposive sampling*, dengan kriteria responden merupakan karyawan swasta Generasi Z (kelahiran 1997–2007) yang bekerja pada perusahaan atau organisasi swasta di Kabupaten Karanganyar.

Instrumen penelitian menggunakan kuesioner dengan Skala Likert 1–5, yang mengukur empat variabel, yaitu OCB, *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction*. OCB diukur melalui *altruism*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, *courtesy*, dan *civic virtue*. *Work Engagement* diukur melalui *vigor*, *dedication*, dan *absorption*, sedangkan *Empowering Leadership* mencakup pemberian otonomi, partisipasi dalam pengambilan keputusan, kepercayaan, pemberian makna terhadap pekerjaan, serta pelatihan dan pengembangan. *Job Satisfaction* diukur melalui kepuasan terhadap pekerjaan, gaji, promosi, supervisi, dan rekan kerja.

Analisis data dilakukan menggunakan SPSS melalui beberapa tahap, yaitu uji validitas dan reliabilitas instrumen, uji asumsi klasik, analisis deskriptif, serta analisis regresi linear berganda. Uji validitas menggunakan korelasi *Product Moment Pearson*, sedangkan reliabilitas menggunakan *Cronbach's Alpha*. Uji asumsi klasik meliputi uji multikolinearitas, heteroskedastisitas, dan normalitas. Selanjutnya, regresi linear berganda digunakan untuk

menguji pengaruh *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction* terhadap OCB, yang dilengkapi dengan uji t, uji F, dan koefisien determinasi (R^2).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan 100 responden karyawan swasta Generasi Z di Kabupaten Karanganyar. Hasil uji instrumen menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada variabel *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, *Job Satisfaction*, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dinyatakan valid karena memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$. Seluruh variabel juga dinyatakan reliabel dengan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing sebesar 0,913; 0,952; 0,941; dan 0,940, yang seluruhnya lebih besar dari 0,60. Dengan demikian, instrumen penelitian layak digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Hasil uji asumsi klasik menunjukkan bahwa model regresi memenuhi persyaratan analisis. Uji multikolinearitas menunjukkan nilai *Tolerance* seluruh variabel lebih besar dari 0,10 dan VIF kurang dari 10, sehingga tidak terdapat multikolinearitas. Uji Glejser menunjukkan nilai signifikansi *Work Engagement* sebesar 0,202, *Empowering Leadership* sebesar 0,182, dan *Job Satisfaction* sebesar 0,398, seluruhnya $> 0,05$, sehingga tidak terjadi heteroskedastisitas. Uji normalitas menghasilkan nilai Asymp. Sig. sebesar $0,084 > 0,05$, sehingga residual berdistribusi normal.

Secara deskriptif, rata-rata *Work Engagement* sebesar 4,13, *Empowering Leadership* sebesar 4,01, *Job Satisfaction* sebesar 4,05, dan OCB sebesar 4,16. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keempat variabel berada pada kategori baik. Pada *Work Engagement*, aspek terkuat adalah kebermaknaan pekerjaan, sedangkan antusiasme kerja menjadi aspek yang relatif perlu ditingkatkan. Pada *Empowering Leadership*, keteladanan dan kepedulian pemimpin memperoleh penilaian tertinggi, sementara kejelasan pedoman pengambilan keputusan menjadi aspek yang perlu diperkuat. Pada *Job Satisfaction*, tantangan pekerjaan, kesesuaian gaji, peluang pengembangan karier, dan kerja sama antarpegawai menjadi aspek yang relatif kuat, sedangkan keadilan atasan memperoleh penilaian terendah. Sementara itu, OCB menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aturan dan kepedulian terhadap kemajuan organisasi merupakan aspek yang paling kuat.

Hasil analisis regresi linear berganda menghasilkan persamaan $Y = 1,288 + 0,381X_1 + 0,374X_2 + 0,378X_3$. Persamaan tersebut menunjukkan bahwa *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil uji t menunjukkan bahwa ketiga variabel memiliki nilai signifikansi $0,000 < 0,05$, sehingga masing-masing berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Uji F menghasilkan nilai F sebesar 185,519

dengan signifikansi $0,000 < 0,05$, yang menunjukkan bahwa model regresi layak digunakan dan ketiga variabel secara simultan berpengaruh terhadap OCB. Nilai *Adjusted R²* sebesar 0,848 menunjukkan bahwa *Work Engagement*, *Empowering Leadership*, dan *Job Satisfaction* mampu menjelaskan 84,8% variasi OCB, sedangkan 15,2% sisanya dijelaskan oleh faktor lain di luar model.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien regresi sebesar 0,381 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, H1 diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian Indriawati (2024) dan Saefudin (2023) yang menunjukkan bahwa semakin tinggi keterikatan karyawan terhadap pekerjaannya, semakin tinggi pula kecenderungan karyawan untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal. Dalam penelitian ini, kebermaknaan pekerjaan menjadi aspek yang paling kuat, sehingga organisasi perlu mempertahankan rasa bermakna tersebut melalui pengakuan atas kontribusi karyawan, kesempatan pengembangan kompetensi, serta pemberian tugas yang relevan dengan tujuan organisasi. Antusiasme kerja yang menjadi aspek relatif terendah juga perlu ditingkatkan melalui variasi tugas, tantangan yang sesuai, dukungan pimpinan, dan umpan balik yang konstruktif.

Pengaruh *Empowering Leadership* terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Empowering Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien regresi sebesar 0,374 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, H2 diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian Salim (2023). Kepemimpinan yang memberikan teladan, kepercayaan, dukungan, dan kepedulian dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan sehingga mendorong munculnya perilaku sukarela yang mendukung organisasi. Dalam penelitian ini, keteladanan dan kepedulian pemimpin menjadi aspek yang paling kuat, sedangkan kejelasan pedoman pengambilan keputusan masih perlu ditingkatkan. Oleh karena itu, pemimpin perlu memberikan informasi mengenai batas kewenangan, prosedur, dan tanggung jawab secara jelas agar karyawan mampu mengambil keputusan secara mandiri dan tetap sesuai dengan tujuan organisasi.

Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap OCB. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien regresi sebesar 0,378 dan signifikansi $0,000 < 0,05$. Dengan demikian, H3 diterima. Temuan ini sejalan dengan penelitian Jumadi dan Ekowati (2025), Tahir dan Novianto (2025), Lestari dan Octavianty (2024), serta Ningrum dan Ma'rufah (2025). Kepuasan terhadap pekerjaan, kompensasi, kesempatan pengembangan karier, dan hubungan antarpegawai dapat mendorong karyawan untuk memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. Aspek yang perlu mendapat perhatian

adalah persepsi terhadap keadilan atasan. Perusahaan dapat meningkatkannya melalui penilaian yang objektif, pembagian beban kerja yang proporsional, pemberian penghargaan secara transparan, serta kesempatan pengembangan yang setara bagi karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis penelitian yang telah dilakukan dapat disimpulkan sebagai berikut: *Work Engagement* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Empowering Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Job Satisfaction* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Saran

Bagi Perusahaan: Perusahaan disarankan untuk mempertahankan persepsi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan memiliki makna dengan memberikan pengakuan atas hasil kerja dan kesempatan pengembangan kompetensi maupun karier. Selain itu, perusahaan perlu meningkatkan antusiasme karyawan melalui variasi tugas, tantangan kerja yang sesuai, dukungan pimpinan, pemberian umpan balik, serta menciptakan suasana kerja yang positif dengan tetap memperhatikan beban kerja dan kesejahteraan karyawan. Perusahaan disarankan mempertahankan keteladanan dan kepedulian pemimpin melalui dukungan, penghargaan, serta kesempatan pengembangan karyawan. Selain itu, kejelasan pedoman pengambilan keputusan perlu ditingkatkan agar karyawan dapat bertindak mandiri, tepat, dan sesuai tujuan organisasi. Perusahaan disarankan mempertahankan tantangan kerja, kesesuaian gaji, peluang karier, dan kerja sama antarpegawai. Selain itu, keadilan atasan perlu ditingkatkan melalui penilaian objektif, pembagian kerja yang proporsional, penghargaan transparan, serta kesempatan pengembangan yang setara. Bagi Penelitian Selanjutnya: Penelitian selanjutnya disarankan mencari variabel-variabel lain yang berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* yang berguna menambah pengetahuan dan memperdalam penelitian ini, serta mengambil sampel yang lebih banyak untuk keakuratan data yang lebih baik.

DAFTAR REFERENSI

- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik pemuda Indonesia 2023*. Badan Pusat Statistik.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285.

- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Sanz-Vergel, A. I. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516.
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and millennial survey: Living and working with purpose in a transforming world*. Deloitte.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Fitri, D., & Larasati, N. (2025). Pengaruh job satisfaction, job involvement, dan perceived organizational support terhadap organizational citizenship behaviour (studi kasus pada pegawai non-ASN Dinas Lingkungan Hidup di Surakarta). *Jurnal Inovasi Manajemen dan Kewirausahaan*, 6(2), 159–174.
- Ghozali, I. (2018). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 25* (9th ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, I. (2021). *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 26* (Ed. 10). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606.
- Ibrahim, M. (2023). *Organizational citizenship behavior: Konsep, teori, dan penerapannya dalam organisasi*. Rajawali Pers.
- Indriawati, A. (2024). Person job fit, job crafting, dan work engagement dan pengaruhnya terhadap organizational citizenship behavior pada Perusahaan Daerah Air Minum Surya Sembada Kota Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Ekonomi Kreatif*, 2(2), 166–177.
- Judge, T. A., Hulin, C. L., & Dalal, R. S. (2022). Job satisfaction and job affect. In S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology*. Oxford University Press.
- Jumadi, M., & Ekowati, S. (2025). Pengaruh person organization fit dan job satisfaction terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada karyawan UPTD Pelatihan Kerja Bengkulu. *Journal of Management, Economic, and Accounting*, 4(2), 549–556.
- Kim, H., & Park, J. (2022). Generational differences in the workplace: Understanding Gen Z's work values. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 612–628.
- Lee, A., Willis, S., & Tian, A. W. (2018). Empowering leadership: A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation. *Journal of Organizational Behavior*, 39(3), 306–325.
- Lestari, D., & Octavianty, S. (2024). Pengaruh kepuasan kerja dan budaya organisasi terhadap organizational citizenship behavior pada PT. Putra Perkasa Genetika Bogor. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(3), 10949–10964.
- Ningrum, F. P., Ma'rufah, Z. K., & Rizana, D. (2025). Pengaruh employee engagement dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 5(2), 1–12.

- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2023). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (13th ed.). McGraw Hill Education.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5, 295–306.
- Podsakoff, N. P., Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Maynes, T. D., Whiting, S. W., & Spoelma, T. R. (2018). Multilevel antecedents of organizational citizenship behavior: A review and recommendations for future research. In P. M. Podsakoff, S. B. MacKenzie, & N. P. Podsakoff (Eds.), *The Oxford handbook of organizational citizenship behavior* (pp. 435–474). Oxford University Press.
- Ponumbol, M. I., Lengkong, V. P. K., & Walangitan, M. D. B. (2022). Pengaruh komitmen organisasi terhadap job satisfaction dengan organizational citizenship behavior (OCB) sebagai variabel intervening pada PT. Shield On Service Indonesia Cabang Manado. *Jurnal EMBA*, 10(4), 1475–1484.
- Purnami, K. D., Astiti, N. P. Y., & Adhika, I. N. R. (2025). Pengaruh self efficacy dan work engagement terhadap organizational citizenship behavior (OCB) pada CV. Widhi Asih Bali Export. *EMAS: Jurnal Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 6(11), 2584–2599.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2020). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2023). *Organizational behavior* (19th ed.). Pearson.
- Saefudin, I. A. L. (2023). Pengaruh perceived organizational support dan work engagement terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan. *Journal of Social and Economics Research*, 5(2), 1822–1829.
- Saks, A. M. (2022). Caring human resources management and employee engagement. *Human Resource Management Review*, 32(3), 100835.
- Salim, A. (2023). Hubungan empowering leadership dan job resources dengan organizational citizenship behavior pada karyawan. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 2(3), 813–828.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model: A “how to” guide to measuring and tackling work engagement and burnout. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for Gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Seemiller, C., & Grace, M. (2016). *Generation Z goes to college*. Jossey-Bass.
- Sugiyono. (2023). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R&D* (Ed. 2, Cet. 5). Alfabeta.
- Tahir, Y. S., & Novianto, I. (2025). Pengaruh job satisfaction dan organizational commitment terhadap organizational citizenship behavior (studi kasus di CV. Gemilang Indah Sentosa Surabaya). *Jurnal Ekonomi, Bisnis dan Sosial*, 3(2), 21–32.