

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior*, *Work Life Balance*, dan *Corporate Social Responsibility* Terhadap Kepuasan Kerja pada Karyawan PT Pan Brothers Boyolali

Rania Salsabila¹⁾, M. Farid Wajdi²⁾*

Universitas Muhammadiyah Surakarta^{1,2}

b100210112@student.ums.ac.id¹⁾ farid.wajdi@ums.ac.id²⁾*

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB), Work Life Balance (WLB), and Corporate Social Responsibility (CSR) on employee job satisfaction at PT PAN Brothers Boyolali. The research method used is a descriptive quantitative approach with a sample of 63 employees from the warehouse material department. Data were collected through an online questionnaire using a 5-point Likert scale to measure the three independent variables and job satisfaction. Data analysis was performed using SmartPLS with the SEM-PLS method. The results indicate that OCB, WLB, and CSR have a significant positive effect on employee job satisfaction. OCB creates a harmonious work environment, WLB encourages employees to perform their roles more effectively, and CSR has a positive impact on job satisfaction. This study contributes to the development of human resource management strategies to improve job satisfaction through the OCB, WLB, and CSR approaches.

Keywords: *Corporate Social Responsibility, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Work Life Balance, PT PAN Brothers.*

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB), Work Life Balance (WLB), dan Corporate Social Responsibility (CSR) terhadap kepuasan kerja karyawan di PT PAN Brothers Boyolali. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif deskriptif dengan sampel 63 karyawan dari departemen warehouse material. Data dikumpulkan melalui kuesioner *online* dengan skala Likert 5 poin yang mengukur ketiga variabel independen dan kepuasan kerja. Analisis data dilakukan menggunakan SmartPLS dengan metode SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCB, WLB, dan CSR memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. OCB menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, WLB mendorong karyawan untuk menjalankan peran mereka lebih efektif, dan CSR memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kepuasan kerja melalui pendekatan OCB, WLB, dan CSR.

Kata kunci: *Corporate Social Responsibility, Kepuasan Kerja, Organizational Citizenship Behavior, Work Life Balance, PT PAN Brothers.*

PENDAHULUAN

Dalam era globalisasi dan kompetisi pasar yang semakin sengit, kepuasan kerja menjadi faktor strategis dalam mendorong produktivitas dan daya saing perusahaan. PT Pan Brothers, salah satu produsen garmen terbesar di Indonesia yang beroperasi di Boyolali, menghadapi tantangan besar dalam pengelolaan sumber daya manusia. Perusahaan ini memproduksi berbagai jenis pakaian dari beragam material dan mengekspornya ke negara-negara seperti Amerika Serikat, Jepang, dan Eropa. Guna menciptakan suasana kerja yang positif, PT Pan Brothers menerapkan pendekatan kepuasan kerja melalui penguatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Work Life Balance* (WLB), dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai bagian dari strategi keberlanjutan di sektor tekstil (I-Pan NEWS, 2022).

Organizational Citizenship Behavior merujuk pada tindakan sukarela dari karyawan yang melampaui tanggung jawab formal mereka namun berdampak besar terhadap performa organisasi. Robbins (dalam Bustomi et al., 2020) menekankan bahwa OCB dapat memperkuat keterlibatan serta kepuasan kerja, sementara Lilly (2015) menyebutkan bahwa individu yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi cenderung lebih aktif menunjukkan perilaku OCB. Di PT Pan Brothers Boyolali, budaya OCB dibentuk melalui program pelatihan, pemberian motivasi, serta sistem penghargaan kerja (Li et al., 2021). OCB menjadi pilar dalam membangun kerja sama tim, sikap proaktif, dan harmoni antar karyawan, yang secara keseluruhan berdampak positif terhadap tingkat kepuasan kerja.

Selain itu, keseimbangan antara tanggung jawab pekerjaan dan kehidupan pribadi atau *Work Life Balance* juga menjadi elemen krusial dalam meningkatkan kepuasan kerja. McDonald dan Bradley (dalam Thomas, 2020) mengartikan WLB sebagai kemampuan individu dalam menjaga keseimbangan peran antara dunia kerja dan kehidupan personal. PT Pan Brothers Boyolali, yang menghadapi tuntutan produksi yang tinggi, mengalami tantangan berupa stres kerja dan keterbatasan waktu bersama keluarga. Untuk mengatasi hal ini, perusahaan menyediakan kebijakan fleksibilitas waktu kerja, layanan kesehatan, serta dukungan psikologis sebagai upaya memperkuat WLB (Francis & Hoefel, 2018), yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan dan kepuasan karyawan.

Lebih jauh, peran *Corporate Social Responsibility* juga signifikan dalam memengaruhi kepuasan kerja. Mardikanto (2018) mendefinisikan CSR sebagai integrasi tanggung jawab sosial dan lingkungan secara sukarela dalam kegiatan perusahaan. PT Pan Brothers menunjukkan komitmen pada CSR melalui berbagai program sosial seperti donor darah, pemberian beasiswa, pelatihan vokasional, serta pemberdayaan individu penyandang disabilitas (E-Zine "Humanity Drives Sustainability", 2021). Perusahaan mengalokasikan dana sebesar Rp11,94 miliar untuk kegiatan sosial yang memberikan dampak langsung terhadap karyawan dan komunitas sekitar. Inisiatif CSR ini tidak hanya memperkuat citra perusahaan, tetapi juga menumbuhkan rasa bangga dan keterikatan emosional karyawan, yang pada

akhirnya turut meningkatkan kepuasan kerja (Limbong, 2019; Akbar & Sari, 2021). Oleh karena itu, integrasi antara OCB, WLB, dan CSR menjadi landasan penting dalam pengembangan strategi peningkatan kepuasan kerja di PT Pan Brothers Boyolali.

TINJAUAN LITERATUR

Kepuasan Kerja (*Job Satisfaction*)

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis multidimensi yang mencerminkan evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya, mencakup aspek emosional, kognitif, dan perilaku (Kalinowska & Marcinowicz, 2020; Handoko, 2012; Luthans, 2014). Kepuasan ini tidak hanya dipengaruhi oleh kompensasi, tetapi juga oleh pengalaman subjektif di tempat kerja, seperti perasaan dihargai, keterlibatan emosional, serta pencapaian pribadi (Aftab et al., 2022; Gazi et al., 2023). Karyawan yang puas cenderung lebih produktif, loyal, dan memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi (Han & Jekel, 2011; Agustina et al., 2022). Faktor-faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja antara lain gaji dan tunjangan, isi pekerjaan, peluang promosi, hubungan interpersonal di tempat kerja, lingkungan kerja, pengembangan diri, serta pengakuan atas prestasi (Akbar et al., 2013). Kepuasan kerja yang tinggi berkontribusi pada retensi karyawan, peningkatan kinerja, serta keterikatan psikologis terhadap tujuan organisasi (Genedy et al., 2024; Zhang et al., 2019).

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku sukarela yang tidak tercantum dalam deskripsi formal pekerjaan, namun berkontribusi signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi (Robbins, 2018; Safrida et al., 2023). Perilaku ini mencakup tindakan seperti membantu rekan kerja, menghindari konflik, mematuhi peraturan, dan menunjukkan loyalitas terhadap organisasi (Robbin & Judge, 2015; Özbek et al., 2016). OCB juga mencerminkan kepedulian, tanggung jawab sosial, serta kontribusi individu terhadap iklim kerja yang positif, meskipun tidak selalu dihargai secara eksplisit (Widyarini dalam Sardjono & Rachman, 2022; Sitio, 2021; Podsakoff et al., 2014). Adapun indikator OCB mencakup altruisme, kesopanan, sportivitas, kebajikan sipil, dan kehati-hatian (Alshihabat & Atan, 2020). Faktor-faktor yang memengaruhi OCB terdiri dari aspek internal seperti motivasi dan komitmen, serta aspek eksternal seperti kepemimpinan dan budaya organisasi (Organ dalam Marlibatubara et al., 2022).

Work Life Balance (WLB)

Work Life Balance (WLB) merupakan kondisi di mana individu mampu menyeimbangkan peran antara pekerjaan dan kehidupan pribadi secara harmonis, melibatkan aspek waktu, emosi, dan kognitif, dengan mempertimbangkan budaya kerja, dukungan sosial, serta ekspektasi individu (Lumunon, 2019; Rifadha & Sangarandeniya, 2015; Casper et al., 2017). Keseimbangan ini dapat meningkatkan

kebahagiaan, kinerja, dan keterlibatan kerja (Larasati & Hasanati, 2019; Runtukahu & Rumokoy, 2018). Konflik antara peran kerja dan non-kerja, terutama bagi perempuan pekerja, menjadi tantangan dalam mencapai WLB (Abubaker & Bagley, 2016). Faktor-faktor yang memengaruhi WLB meliputi karakteristik kepribadian, keluarga, pekerjaan, sikap (Nafis, 2020), serta faktor pribadi, organisasi, sosial, dan eksternal seperti teknologi dan ekonomi (Pamela, 2021). Keseimbangan dicapai saat pengaruh positif dari satu domain dapat ditransfer ke domain lainnya, sehingga peran kerja mendukung kehidupan pribadi dan sebaliknya (Poelmans dalam Sirgy & Lee, 2017).

Corporate Social Responsibility (CSR)

Corporate Social Responsibility (CSR) merupakan komitmen perusahaan untuk bertindak secara etis, bertanggung jawab terhadap sosial dan lingkungan, serta memberikan kontribusi nyata bagi pembangunan berkelanjutan (Teodorescu & Ionescu, 2014; Mourougan, 2015). CSR tidak hanya meningkatkan reputasi dan loyalitas pelanggan, tetapi juga menjadi strategi jangka panjang untuk menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan melalui pendekatan triple bottom line profit, people, dan planet (Cecilia et al., 2015; Michael & Resnawaty, 2019). Faktor-faktor yang memengaruhi pengungkapan CSR meliputi leverage, profitabilitas, ukuran dan umur perusahaan, tipe industri, serta dewan komisaris, di mana semakin baik kondisi faktor-faktor tersebut, maka semakin besar kemungkinan perusahaan mengungkapkan tanggung jawab sosialnya (Safriza et al., 2022; Maryam, 2014; Kasmir, 2019; Dewi & Cahyaningtyas, 2022; Nugroho, 2012; Abdillah et al., 2020; Yanti et al., 2021).

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (X1) Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut teori (Sukanto dan Gilang 2018), yang menyatakan bahwa dengan meningkatnya kepuasan kerja di dalam perusahaan akan berpengaruh untuk meningkatkan OCB pada karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Robbins and Judge (2015), hasilnya menyatakan bahwa tampaknya logis untuk mengasumsikan kepuasan kerja seharusnya menjadi suatu penentu utama dari perilaku kewargaan organisasional pekerja (*Organizational Citizenship Behavior*). Dengan demikian dari teori dan berbagai hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagaimana berikut ini.

H1: *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh *Work Life Balance* (X2) Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut teori Pangemanan, dkk (2017), yang menyatakan bahwa *Work Life Balance* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian Ganaphati (2016) berjudul “Pengaruh *Work Life Balance*

terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”, hasilnya searah dengan penelitian Pangemanan, dkk (2017), dimana *Work Life Balance* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Dengan demikian dari teori dan berbagai hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagaimana berikut ini.

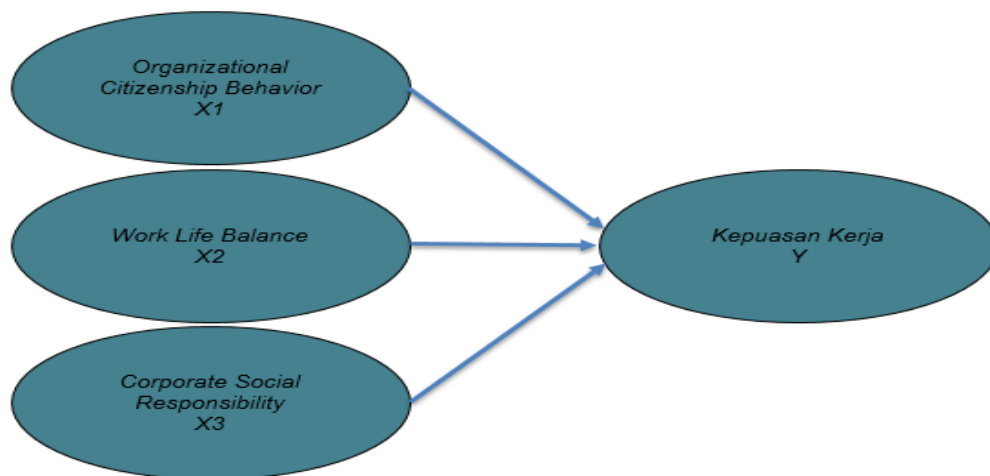
H2: *Work Life Balance* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* (X3) Terhadap Kepuasan Kerja

Menurut teori (Cheah dan Lim, 2023) yang menyatakan bahwa CSR internal (yaitu CSR kepada karyawan) secara signifikan dapat mendorong rasa keterbukaan yang lebih besar kepemilikan dan kepuasan kerja. Hal ini sesuai dengan penelitian (Barakat et al., 2016; Zhou et al., 2018), bahwa upaya organisasi pada CSR dapat menimbulkan hasil positif dan kepuasan kerja ketika karyawan menganggap CSR sebagai aktivitas yang berharga. Dengan demikian dari teori dan berbagai hasil penelitian tersebut, maka dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagaimana berikut ini.

H3: *Corporate Social Responsibility* berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja

Kerangka Pemikiran



Gambar 1. Kerangka Penelitian.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini mengadopsi pendekatan kuantitatif deskriptif guna mengilustrasikan fenomena secara objektif melalui analisis data berbentuk angka. Subjek dalam penelitian ini adalah PT. Pan Brothers Tbk, perusahaan garmen yang berlokasi di Boyolali, dengan populasi penelitian sebanyak 63 karyawan pada departemen gudang material yang sekaligus dijadikan sampel secara keseluruhan (sensus). Data primer diperoleh menggunakan kuesioner daring berbasis skala Likert lima poin, yang mengukur variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Work-*

Life Balance, *Corporate Social Responsibility* (CSR), dan Kepuasan Kerja. Penelitian ini bersifat kuantitatif dengan data bertipe ordinal dan menggunakan pendekatan *ex post facto* untuk menelaah pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Instrumen pengumpulan data berupa angket tertutup, dan seluruh variabel dikaji berdasarkan indikator yang merujuk pada literatur yang kredibel. Analisis data dilakukan melalui *software* SmartPLS dengan teknik Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (SEM-PLS), yang mencakup uji Outer Model untuk menguji validitas dan reliabilitas, serta evaluasi Inner Model guna menilai *goodness of fit* dan menguji hipotesis melalui Path Coefficient. Penilaian model juga melibatkan uji R-Square dan Q-Square, serta pengujian multikolinearitas menggunakan nilai Variance Inflation Factor (VIF) dan Tolerance guna memastikan tidak terdapat masalah multikolinearitas dalam model.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Responden

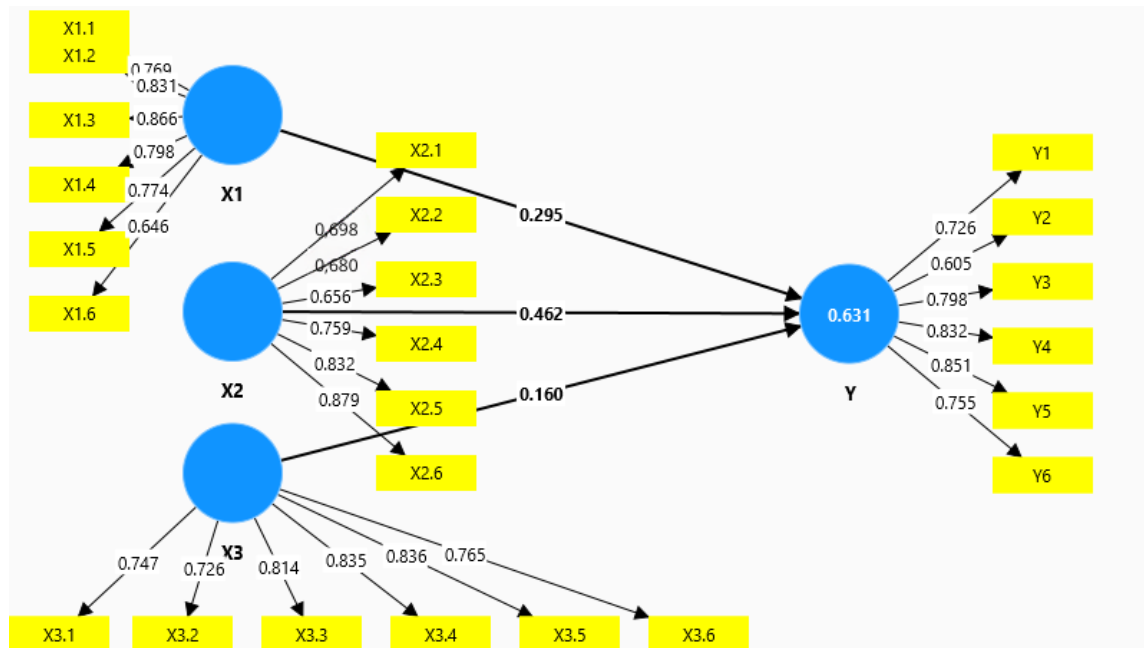
Tabel 1. Deskripsi Responden Berdasarkan Usia, Jenis Kelamin, Lama Bekerja, dan Jabatan dalam Perusahaan

Kategori	Keterangan	Frekuensi	Persentase (%)
Usia	19-25 Tahun	26	41,2%
	26-35 Tahun	28	44,4%
	35 Ke atas	9	14,4%
Jenis Kelamin	Laki-laki	41	65,08%
	Perempuan	22	34,92%
Lama Bekerja	<1 Tahun	2	3,17%
	1-5 Tahun	37	58,74%
	5-10 Tahun	14	22,22%
	>10 Tahun	10	15,87%
Jabatan dalam Perusahaan	Staff	7	11,10%
	Operator	53	84,1%
	Asisten Supervisor	1	1,6%
	Supervisor	1	1,6%
	Manager	1	1,6%

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Tabel ini menunjukkan distribusi karakteristik responden berdasarkan usia, jenis kelamin, lama bekerja, dan jabatan dalam perusahaan. Mayoritas responden berada pada usia produktif (26-35 tahun), dengan dominasi laki-laki (65,08%). Sebagian besar responden memiliki pengalaman kerja antara 1 hingga 5 tahun (58,74%) dan menduduki jabatan sebagai Operator (84,1%), yang mencerminkan dominasi fungsi operasional dalam perusahaan.

Skema Program Smart PLS



Gambar 2. Outer Model

Pengujian *outer model* penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menentukan spesifikasi hubungan antara variable laten dengan indikator di dalamnya, pengujian ini dilakukan dengan uji validitas, reliabilitas, dan multikolinearitas.

Analisis Outer Model

Convergent Validity

Tabel 2. Nilai Outer Loading

Variabel	Indikator	Outer Loading
Organizational Citizenship Behavior (X1)	X1.1	0.769
	X1.2	0.831
	X1.3	0.866
	X1.4	0.798
	X1.5	0.774
	X1.6	0.646
Work Life Balance (X2)	X2.1	0.698
	X2.2	0.680
	X2.3	0.656
	X2.4	0.759
	X2.5	0.832
	X2.6	0.879
Corporate Social Responsibility (X3)	X3.1	0.747

	X3.2	0.726
	X3.3	0.814
	X3.4	0.835
	X3.5	0.836
	X3.6	0.765
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	0.726
	Y2	0.605
	Y3	0.789
	Y4	0.832
	Y5	0.851
	Y6	0.755

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading dalam rentang 0,50 hingga 0,70, yang mengindikasikan bahwa indikator-indikator tersebut sangat tepat dalam merepresentasikan masing-masing konstruk. Untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1), nilai outer loading berkisar antara 0,646 hingga 0,866, di mana indikator X1.3 menunjukkan kontribusi tertinggi dalam merepresentasikan perilaku kewargaan organisasi. Pada variabel *Work Life Balance* (X2), nilai indikator bervariasi antara 0,656 hingga 0,879, dengan X2.6 menjadi indikator yang paling dominan. Sementara itu, konstruk *Corporate Social Responsibility* (X3) memiliki nilai outer loading antara 0,726 hingga 0,836, yang menandakan bahwa seluruh indikator secara efektif menggambarkan tanggung jawab sosial perusahaan. Untuk variabel *Kepuasan Kerja* (Y), nilai outer loading berkisar dari 0,605 hingga 0,851, dengan indikator Y5 sebagai yang paling kuat. Meskipun terdapat beberapa indikator dengan nilai mendekati batas bawah, seluruh nilai masih melampaui ambang minimum yang disyaratkan, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh instrumen layak dan sah dalam mengukur variabel yang diteliti. Validitas konvergen juga diperkuat dengan nilai AVE yang melebihi 0,5, menunjukkan bahwa konstruk diukur dengan konsisten oleh indikator-indikatornya.

Tabel 3. Nilai AVE (Average Variance Extracted)

Variabel	AVE	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (X1)	0.614	Valid
Work Life Balance (X2)	0.594	Valid
Corporate Social Responsibility (X3)	0.621	Valid
Kepuasan Kerja (Y)	0.586	Valid

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Nilai AVE yang diperoleh dari masing-masing konstruk mengindikasikan bahwa setiap konstruk mampu menjelaskan lebih dari 50% varians indikator yang dimilikinya, sehingga menunjukkan adanya validitas konvergen yang memadai. Konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (X1) mencerminkan 61,4% varians indikatornya, mengisyaratkan bahwa konstruk ini merepresentasikan perilaku

kewarganegaraan organisasi secara kuat. Konstruk *Work Life Balance* (X2) memiliki AVE sebesar 59,4%, yang meskipun sedikit lebih rendah dibandingkan konstruk lainnya, tetap memenuhi standar validitas konvergen. *Corporate Social Responsibility* (X3) menjelaskan sebesar 62,1% varians indikator, memperlihatkan efektivitasnya dalam merepresentasikan tanggung jawab sosial perusahaan. Sementara itu, konstruk Kepuasan Kerja (Y) mencerminkan 58,6% varians indikatornya, yang menandakan bahwa alat ukur yang digunakan cukup akurat dalam menangkap aspek-aspek kepuasan kerja. Dengan demikian, seluruh konstruk dalam penelitian ini telah memenuhi kriteria minimum AVE dan dapat dinyatakan memiliki validitas konvergen yang layak, memperkuat reliabilitas instrumen yang digunakan.

Discriminant Validity

Tabel 4. Nilai Cross Loading

Variabel	OCB (X1)	WLB (X2)	CSR (X3)	KK (Y)
X1.1	0.769	0.533	0.538	0.500
X1.2	0.831	0.546	0.536	0.623
X1.3	0.866	0.487	0.371	0.539
X1.4	0.798	0.513	0.370	0.476
X1.5	0.774	0.472	0.304	0.532
X1.6	0.646	0.431	0.431	0.481
X2.1	-0.252	-0.398	-0.206	-0.205
X2.2	-0.309	-0.580	-0.246	-0.533
X2.3	0.420	0.656	0.321	0.399
X2.4	0.526	0.759	0.569	0.427
X2.5	0.570	0.832	0.422	0.647
X2.6	0.537	0.879	0.487	0.688
X3.1	0.255	0.379	0.747	0.461
X3.2	0.545	0.424	0.726	0.449
X3.3	0.471	0.435	0.814	0.424
X3.4	0.365	0.437	0.835	0.411
X3.5	0.373	0.487	0.836	0.480
X3.6	0.564	0.403	0.765	0.466
Y1	0.428	0.604	0.453	0.726
Y2	0.422	0.385	0.313	0.605
Y3	0.586	0.531	0.364	0.798
Y4	0.514	0.630	0.518	0.832
Y5	0.624	0.628	0.433	0.851
Y6	0.514	0.567	0.522	

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Indikator-indikator yang digunakan dalam penelitian ini menunjukkan validitas yang baik berdasarkan hasil cross loading. Setiap konstruk, yakni *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Work Life Balance*, *Corporate Social*

Responsibility (CSR), dan Kepuasan Kerja, memiliki indikator-indikator dengan nilai loading tertinggi pada konstruk yang sesuai. Untuk OCB, indikator X1.3 mencatatkan nilai loading tertinggi (0.866), diikuti oleh indikator lain dengan nilai di atas ambang batas minimum (0.5), meskipun X1.6 relatif lebih rendah (0.646). Pada konstruk *Work Life Balance*, indikator X2.3 hingga X2.6 menunjukkan loading yang cukup tinggi (0.656–0.879), mengindikasikan konsistensi pengukuran. Konstruk CSR menunjukkan nilai loading dominan antara 0.747 hingga 0.836, yang memperkuat validitas dimensi tanggung jawab sosial perusahaan. Sementara itu, untuk Kepuasan Kerja, indikator-indikatornya menunjukkan nilai loading yang baik antara 0.726 hingga 0.851, mencerminkan pengukuran yang efektif terhadap dimensi kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil outer loading mengonfirmasi bahwa setiap indikator berkontribusi signifikan pada konstruk yang diukur, dengan nilai loading umumnya melebihi batas minimum yang diperlukan dan mendekati atau lebih dari 0.7, yang menunjukkan model pengukuran yang valid untuk analisis lebih lanjut.

Uji Reliabilitas

Composite Reability

Tabel 5. Nilai *Composite Reliability*

Variabel	Composite reliability (rho_a)
Organizational Citizenship Behavior (X1)	0.872
Work Life Balance (X2)	0.839
Corporate Social Responsibility (X3)	0.877
Kepuasan Kerja (Y)	0.856

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Nilai composite reliability (rho_a) untuk setiap konstruk dalam model pengukuran menunjukkan konsistensi internal yang tinggi, karena semuanya melebihi ambang batas yang disarankan. *Organizational Citizenship Behavior* (X1) memiliki nilai rho_a sebesar 0,872, yang menandakan bahwa indikator-indikatornya secara efektif menggambarkan perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan. *Work Life Balance* (X2) dengan nilai 0,839 menunjukkan reliabilitas yang memadai, mencerminkan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. *Corporate Social Responsibility* (X3) mencapai nilai rho_a 0,877, menunjukkan bahwa indikator-indikatornya konsisten dalam menggambarkan tanggung jawab sosial perusahaan. Kepuasan Kerja (Y) dengan nilai 0,856 menunjukkan konsistensi internal yang kuat dalam mengukur kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil ini menunjukkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabilitas, sehingga instrumen pengukuran dapat diandalkan untuk analisis hubungan antar variabel lebih lanjut.

Cronbach's Alpha

Tabel 6. Nilai Cronbach's Alpha

Variabel	Cronbach's Alpha
Organizational Citizenship Behavior (X1)	0.872
Work Life Balance (X2)	0.763
Corporate Social Responsibility (X3)	0.877
Kepuasan Kerja (Y)	0.856

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Nilai Cronbach's Alpha untuk setiap konstruk menunjukkan tingkat konsistensi internal yang memadai, dengan semua konstruk memiliki nilai di atas ambang batas minimal 0,70. *Organizational Citizenship Behavior* (X1) memperoleh nilai 0,872, menunjukkan konsistensi yang sangat baik, sementara *Work Life Balance* (X2) dengan nilai 0,763 masih memenuhi kriteria reliabilitas meskipun sedikit lebih rendah. *Corporate Social Responsibility* (X3) mencatatkan nilai 0,877, menunjukkan konsistensi internal yang sangat tinggi, dan Kepuasan Kerja (Y) dengan nilai 0,856 menunjukkan konsistensi yang baik dalam mengukur persepsi kepuasan kerja. Secara keseluruhan, hasil ini mengonfirmasi bahwa instrumen penelitian dapat diandalkan dan efektif dalam mengukur konstruk-konstruk yang diteliti.

Uji Multikolinearitas

Tabel 7. Collinearity Statistic (VIF)

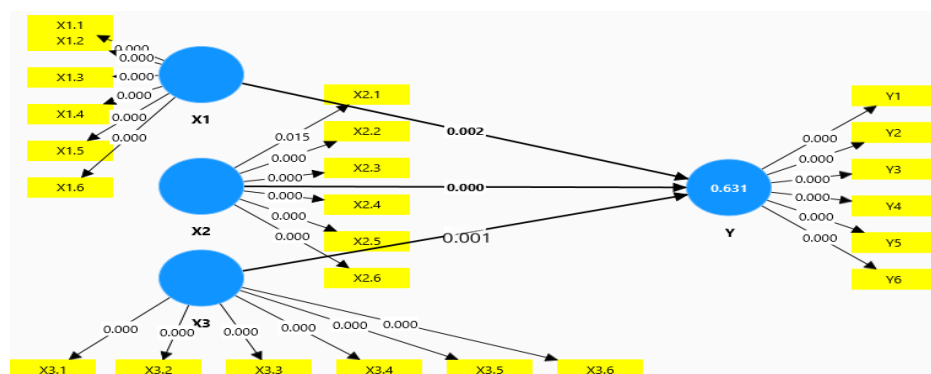
Variabel	Indikator	VIF
Organizational Citizenship Behavior (X1)	X1.1	1.835
	X1.2	2.412
	X1.3	2.899
	X1.4	2.346
	X1.5	2.008
	X1.6	1.428
Work Life Balance (X2)	X2.1	1.424
	X2.2	1.346
	X2.3	1.646
	X2.4	2.164
	X2.5	3.182
	X2.6	3.131
Corporate Social Responsibility (X3)	X3.1	2.043
	X3.2	1.751
	X3.3	2.297
	X3.4	2.722

	X3.5	2.457
	X3.6	2.057
Kepuasan Kerja (Y)	Y1	1.686
	Y2	1.480
	Y3	2.163
	Y4	2.392
	Y5	2.353
	Y6	1.728

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Nilai VIF untuk indikator-indikator pada setiap konstruk dalam penelitian ini menunjukkan tidak adanya masalah multikolinearitas yang signifikan. Pada konstruk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), nilai VIF indikator berkisar antara 1.428 hingga 2.899, yang menunjukkan kontribusi unik dari setiap indikator tanpa tumpang tindih. Demikian pula, untuk *Work Life Balance*, indikator-indikator dengan VIF antara 1.346 hingga 3.182 menunjukkan pengukuran yang konsisten meskipun indikator X2.5 dan X2.6 memiliki nilai VIF tertinggi, namun masih dalam batas yang dapat diterima. Untuk *Corporate Social Responsibility* (CSR), nilai VIF berkisar antara 1.751 dan 2.722, yang menandakan independensi indikator-indikatornya. Terakhir, pada konstruk Kepuasan Kerja, nilai VIF indikator antara 1.480 hingga 2.392 menegaskan bahwa setiap indikator berkontribusi tanpa tumpang tindih yang berarti. Semua nilai VIF ini mengonfirmasi validitas pengukuran konstruk-konstruk yang diuji dalam penelitian ini.

Analisis Inner Model



Gambar 3. Inner Model

Uji Goodness Of Fit

Uji R-Square

Dalam prosesnya, uji *goodness of fit* menggunakan parameter *R-Square*, nilai R² yang lebih tinggi menunjukkan bahwa variabel independen dalam model mampu menjelaskan proporsi signifikansi variabel dependen. Berdasarkan hasil pengujian model, nilai R-square untuk variabel Kepuasan Kerja (Y) adalah sebesar 0.631, yang

berarti mengindikasikan bahwa sebesar 63,1% variasi dalam Kepuasan Kerja dapat dijelaskan oleh konstruk-construct independen dalam model (seperti *Organizational Citizenship Behavior, Work Life Balance, dan Corporate Social Responsibility*). Nilai ini menunjukkan bahwa model struktural memiliki kekuatan prediktif yang memadai, karena lebih dari setengah variasi variabel dependen dapat diprediksi dengan baik oleh variabel-variabel yang dimasukkan dalam penelitian.

Uji Q-Square

Q-Square digunakan untuk mengevaluasi sejauh mana model dapat memprediksi variabel endogen berdasarkan data yang tersedia. Model dengan nilai *Q-Square* tinggi menunjukkan bahwa model tidak hanya sesuai dengan data yang ada, tetapi juga dapat memberikan prediksi yang baik terhadap data baru.

$$\begin{aligned}
 Q\text{-Square} &= 1 - [(1 - R^2)] \\
 &= 1 - (1 - 0,631) \\
 &= 1 - 0,369 \\
 &= 0,631
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil analisis, nilai *Q-Square* yang diperoleh sebesar 0,631 mengindikasikan bahwa model ini mampu menjelaskan 63% variasi dalam data, sedangkan 37% sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam model. Oleh karena itu, nilai tersebut mencerminkan bahwa model penelitian ini memiliki kualitas *goodness of fit* yang tergolong baik.

Uji Hipotesis

Uji Path Coefficient

Tabel 8. Hasil Uji Hipotesis

Variabel	Original sample (O)	T statistics (O/STDEV)	P values	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior -> Kepuasan Kerja	0.295	3.046	0.002	Positif Signifikan
Work Life Balance -> Kepuasan Kerja	0.462	4.742	0.000	Positif Signifikan
Corporate Social Responsibility -> Kepuasan Kerja	0.360	3.893	0.001	Positif Signifikan

Sumber: Data primer yang diolah, (2025)

Berdasarkan hasil uji hipotesis menggunakan metode *bootstrapping* pada SmartPLS, diperoleh temuan sebagai berikut:

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja (H1)

Nilai koefisien jalur sebesar 0.295 dengan T-statistik 3.046 dan p-value 0.002 menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, semakin tinggi tingkat perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan dalam perusahaan, maka akan semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja (H2)

Pengaruh *Work Life Balance* terhadap Kepuasan Kerja ditunjukkan oleh koefisien jalur sebesar 0.462, dengan T-statistik 4.742 dan p-value 0.000. Hasil ini mengindikasikan bahwa keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, di mana peningkatan *Work Life Balance* berkontribusi secara positif terhadap kepuasan kerja.

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Kepuasan Kerja (H3)

Dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.360, T-statistik 3.893, dan p-value 0.001, temuan ini menunjukkan bahwa *Corporate Social Responsibility* berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. Artinya, kegiatan tanggung jawab sosial perusahaan yang lebih intensif berkontribusi positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Secara keseluruhan, ketiga variabel independen (*Organizational Citizenship Behavior*, *Work Life Balance*, dan *Corporate Social Responsibility*) terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap variabel dependen (Kepuasan Kerja), yang mendukung kerangka konseptual penelitian ini.

Pembahasan

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.295 dengan T-statistik 3.046 dan p-value 0.002 mengindikasikan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin efektifnya perilaku kewarganegaraan organisasi (OCB) yang dimiliki setiap karyawan, maka semakin meningkatnya pula kepuasan kerja yang tercipta dan dirasakan karyawan. Nilai T yang melebihi 1.96 dan p-value yang jauh di bawah ambang 0.05 menandakan bahwa hubungan ini tidak terjadi secara kebetulan, melainkan merupakan hubungan yang stabil dan bermakna secara statistik.

Secara teoretis, temuan ini sejalan dengan *Social Exchange Theory* (Peter M. Blau, 1964), yang menyatakan bahwa karyawan yang terlibat dalam perilaku ekstraperan (seperti OCB) biasanya menerima balasan positif dari organisasi, seperti pengakuan, dukungan sosial, dan penghargaan yang secara tidak langsung meningkatkan kepuasan kerja mereka. Teori keadilan organisasi juga mendukung

gagasan ini; ketika karyawan merasa bahwa kontribusi mereka (meskipun tidak secara formal diharuskan) diakui dan dihargai, mereka cenderung mengalami peningkatan kepuasan terhadap pekerjaan yang mereka jalani.

Integrasi hasil pengolahan data dengan teori-teori tersebut memberikan dasar yang kuat bahwa meningkatkan OCB, melalui kebijakan manajemen yang mendukung perilaku kewarganegaraan organisasi dapat secara signifikan meningkatkan tingkat kepuasan kerja. Temuan ini juga didukung oleh penelitian-penelitian terkini. Sebagai contoh, penelitian oleh (Hemakumara, 2020) menemukan hubungan positif yang signifikan antara *job satisfaction* dan OCB, sehingga mendukung implikasi bahwa perilaku kewargaan dapat memperkuat kepuasan kerja karyawan. Selain itu, studi yang dilakukan (Pasaribu et al., 2022) pada konteks kepemimpinan situasional menunjukkan bahwa penerapan gaya kepemimpinan yang adaptif dapat meningkatkan OCB, yang kemudian berkontribusi pada peningkatan kepuasan kerja karyawan.

Pengaruh *Work Life Balance* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji menunjukkan bahwa *work life balance* (WLB) memiliki koefisien jalur sebesar 0.462, T-statistik 4.742, dan *p-value* 0.000, yang mengindikasikan bahwa WLB secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja. Artinya, setiap kenaikan indikator keseimbangan kehidupan kerja (WLB), maka akan meningkatnya pula kepuasan kerja pada karyawan. Nilai T yang jauh di atas 1.96 dan *p-value* yang sangat kecil ($p < 0.001$) menegaskan bahwa pengaruh ini bersifat signifikan secara statistik.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui perspektif teori Konservasi Sumber Daya (*Conservation of Resources Theory*), di mana karyawan yang memiliki keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi cenderung memiliki sumber daya psikologis yang lebih cukup untuk mengatasi tekanan pekerjaan (Dhiny Dewantara, 2024). Hal ini, pada gilirannya, meningkatkan perasaan kepuasan dalam bekerja. Selain itu, penelitian terdahulu juga mengonfirmasi bahwa peningkatan *Work Life Balance* berkorelasi positif dengan peningkatan kepuasan kerja karena karyawan yang merasa memiliki waktu dan energi yang cukup untuk kehidupan pribadi biasanya memiliki motivasi dan komitmen kerja yang lebih tinggi (Hidayat & Patras, 2022).

Pengaruh *Corporate Social Responsibility* Terhadap Kepuasan Kerja

Hasil uji menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0.360, T-statistik 3.893, dan *p-value* 0.001 mengindikasikan bahwa *Corporate Social Responsibility* (CSR) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Artinya, semakin intensif perusahaan menjalankan kegiatan CSR, semakin tinggi pula tingkat kepuasan kerja karyawan.

Secara teoretis, temuan ini dapat dijelaskan melalui beberapa perspektif. Pertama, menurut *Social Identity Theory*, karyawan yang bekerja di perusahaan yang

aktif dalam CSR cenderung merasa bangga dan memiliki identitas positif terhadap organisasi, sehingga meningkatkan kepuasan kerja mereka. Kedua, berdasarkan *Social Exchange Theory*, kegiatan CSR dapat dilihat sebagai bentuk investasi perusahaan dalam kesejahteraan sosial dan lingkungan, yang pada gilirannya menciptakan hubungan timbal balik positif antara perusahaan dan karyawan (Virador et al., 2023).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis, dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), *Work Life Balance* (WLB), dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT PAN Brothers Boyolali, khususnya pada departemen warehouse material. OCB yang mencakup tindakan sukarela karyawan dalam mendukung tujuan organisasi menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, sedangkan WLB yang terjaga dengan baik antara kehidupan pribadi dan profesional mendorong karyawan untuk menjalankan peran mereka lebih efektif, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja. CSR yang mencerminkan komitmen perusahaan terhadap tanggung jawab sosial dan lingkungan juga terbukti memberikan dampak positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Keterbatasan penelitian ini meliputi jumlah responden yang terbatas hanya pada satu departemen dan kemungkinan ketidakjujuran dalam pengisian kuesioner secara *online*. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mempertimbangkan variabel lain seperti gaya kepemimpinan, kompensasi, iklim organisasi, dan motivasi kerja untuk memperoleh pemahaman yang lebih menyeluruh. Hasil penelitian ini juga dapat dijadikan referensi dalam pengembangan strategi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kepuasan kerja melalui pendekatan OCB, WLB, dan CSR.

DAFTAR PUSTAKA

- Andrianto, Mohammad Arif ; Palupi, Majang;. (2023, April). Effect of Work-Life Balance and Person-Organization Fit on Organizational Citizenship Behavior through Organizational Commitment on Employees of PT. Baba Rafi Indonesia. *The International Journal of Applied Business (ITJAB)*, 7, 12-30.
- Arifin , Muhammad; Muharto, Agus;. (2022, April 26). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Livia Mandiri Sejati Pasuruan). *Jurnal Riset Ekonomi dan Bisnis*, 15, 37-46.
- Bastyant, Muhammad Naufal; Sari, Erita Yuliasesti Diah; Bashori, Khoiruddin;. (2024, Maret 6). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Ditinjau dari Komitmen Organisasi dan Keadilan Organisasi. *Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan (JIIP)*, 7.
- Cahya, Agus Dwi; Aji, Anggoro Wisnu; Utomo, Dyko;. (2021, November). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap

Kinerja Karyawan PT. Hari Mukti Teknik. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 9, 533-544.

Castaldo, S., Ciacci, A., & Penco, L. (2023, Juni 7). Perceived corporate social responsibility and job satisfaction in grocery retail: A comparison between low- and high-productivity stores. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 5.

Faizah, Erna Nur; Hakim, Adi Lukman; Astuti, Suryani Yuli;. (2021, Mei). Job Satisfaction and Turnover Intention: The Moderating Effect of Organizational Commitmen. *International Journal of Science, Technology and Management*, 2.

Ferdinan, Bernardus Aris; Gunardi, Leonardus Gugun; Reyna, Ignatius;. (2023, September). Occupational Stress dan Religiosity: Peran Mediasi Work Life Balance Terhadap Employee Engagement Generasi Millennial dan Generasi Z. *Widya Cipta: Jurnal Sekretari dan Manajemen*, 7.

Firman; S. Saerang, Ivone; S. Nelwan, Olivia;. (2024, Maret 11). The Influence of Digital Competency, Digital Organizational Culture and Organizational Citizenship Behavior on Employee Performance at Bank Sulutgo. *International Journal of Human Capital and Innovative Management*, 15-31.

Gazi, Md. Abu Issa; Yusof, Mohd Faizal; Islam, Md. Aminul; Bin Amin, Mohammad; Bin S Senathirajah, Abdul Rahman ;. (2024, November 16). Analyzing the impact of employee job satisfaction on their job behavior in the industrial setting: An analysis from the perspective of job performance. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*.

Ghassani, Nabila; Adi, Agung Nugroho;. (2024, Februari). Pengaruh Manajemen Waktu, Work Life Balance, dan Stres Kerja Terhadap Kinerja. *Jurnal Kewirausahaan dan Inovasi*, 3.

Hadiwijaya, Dudung;. (2024, Maret 28). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) di PT. Pleno Anugrah Dinamika Jakarta. *Jurnal Manajemen Bisnis Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Tangerang*, 13, 34-49.

Hilman; Ronny, Yusuf; Faris, Salman;. (2022, September). The Effect Of Work Life Balance And Work Stress On Performance With Job Satisfaction As Intervening Variables At The Office Of The ministry Of Religion, Selatan Tapanuli Regency. *International Journal of Science, Technology & Management*, 3.

Huda, Nurul; Firdaus, Mu'minatus Fitriati;. (2020, Juni). Work-Life Balance Pada Wanita Karier Di Inspektorat Jenderal Kementerian Keuangan Yang Menjalani Peran Ganda. *Jurnal Psikologi*, 13.

- I, Farida; Gunawan P, Andreas Wahyu;. (2023, April). Pengaruh Work Life Balance Terhadap Employee Performance Dengan Job Stress dan Job Commitment Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi (JMBI UNSRAT)*, 10, 73-95.
- Lie, Lan; Chen, Chiyin ; Wang, Shengqiao;. (2025, Januari 14). The impact of campus ostracism on organizational citizenship behavior: The roles of perceived insider status and resilience. *Acta Psychologica Journal*.
- Lumban Gaol, Fiona Vebiola; Deti, Regina; Yusuf, Ramayani. (2023). Analisis Work Life Balance Pada Karyawan Generasi Milenial Di Bandung. *INOBI: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia*, 7.
- Munawar, Fansuri; Ependi, Maolana; , Md. Wildan;. (2023, Juli 6). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dimediasi Dengan Komitmen Organisasi: Studi Pada Tendik UIN Bandung. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 4.
- Narwastu, V. Y., C. Widjaja, D., & Setiawan, R. (2023, Juni). Pengaruh Perceived Organizational Support (POS) terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Employee Development (ED) dan Organizational Commitment (OC) sebagai Variabel Mediasi pada Tenaga Kependidikan di Salah Satu Perguruan Tinggi Swasta. *Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO)*, 14, 139-160.
- Ndiango, S., Gabriel, D., & Changalima, I. A. (2024, Juli 29). Give me my flowers before I die! Linking employee recognition, job satisfaction and employee retention in logistics companies: A multigroup analysis. *Social Sciences & Humanities Open Journal*.
- Ni, Yanbin;. (2024, Desember 18). Female executives and corporate brand competitiveness: The mediating role of corporate social responsibility. *International Review of Financial Analysis*.
- Nirmalasari; Amelia, Ratih;. (2020, September). The Role of Job Satisfaction in the Effect of Compensation on Employee Performance. *International Journal of Business Economics (IJBE)*, 2(1), 52-59.
- Nurchayani, Anggita; Ifan, Ahmad Khoirul; Jalaludin, Engga. (2024). Corporate Social Responsibility: Literature Review Pendekatan Bibliometrik Viosviewer. *IJMA: Indonesian Journal of Management and Accounting*, 5.
- Paraswati, Ajeng Dyah; Amelia, Tarisa; Pujiyanto, Wahyu Eko;. (2024, Februari 2). Pengaruh Work-Life Balance dan Emotional Intelligence Sebagai Komponen Penting Untuk Mencapai Quality Of Work Life dan Kinerja Individu. *Jurnal ARASTIRMA Universitas Pamulang*, 4, 1-13.

- Pratiwi, Intan Deanida; Sary, Fetty Poerwita;. (2023, September). The Effect Of Career Development, Organizational Culture On Job Satisfaction And Its Impact On Turnover Intention At Pt Xyz Bandung. *International Journal of Science, Technology & Management*, 4.
- Sa'adah, Agis Puspitasari; Darwin, Muhammad;. (2021, Maret 10). Effect of Work-Life Balance and Welfare Level on Millennial Employee Performance Through Work Engagement. *International Journal of Science and Society*, 3(1).
- Septiani, Addin Eka; Frianto, Agus;. (2023, Mei 3). Pengaruh work life balance dan perceived organizational support terhadap employee engagement pada BPJS Ketenagakerjaan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 11, 266-277.
- Setiawan, Nurdin; Samboh, Denny Henry; Zamzami, Reza; Permatasari, Elysia Intan;. (2022). PBRX New Paradigm (Balancing People, Planet, Profit). *I-Pan News*. Retrieved from <https://www.panbrotherstbk.com/public/doc/ipan/E-Magz%20IPAN%20News%20Edisi%201>
- Siwi Nashiroh, Abdillah Agustya; , Sopiah;. (2023, November 21). Job Satisfaction and Job Performance: Systematic Literatur Review Overview SLR. *Jurnal Mutiara Ilmu Akuntansi (JUMIA)*, 2.
- Wang, Mengmeng; J. Amstrong, Steven; Li, Ying Wu; Li, Wenfeng; Hu, Xinyue; Zhong, Xuan;. (2023, Juni 26). The influence of leader-follower cognitive style congruence on organizational citizenship behaviors and the mediating role of trust. *Acta Psychologica Journal*.
- Wijaya, I Wayan Septa; Mutiarahati, Ni Luh Ayu Citra; Rosita, Ni Putu Indah; Wira, Ida Ayu Dwidyaniti;. (2023, Maret). Kompetensi Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Perawat: Literature Review. *Open Journal Systems*, 17.
- Yu, Jiawei; Hamid, Roshayati Abdul;. (2024, November 6). Gig worker's psychological contracts and turnover intention: A mediated path analysis of organizational identification and job satisfaction. *Acta Psychologica Journal*.
- Dhiny Dewantara, N. (2024). Job Satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB): The Moderating Role of Social Identity. *KnE Social Sciences*, 2024, 249–262. <https://doi.org/10.18502/kss.v9i5.15178>
- 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), 2018–2020. <https://doi.org/10.30845/ijbss.v11n12p6>
- Hidayat, R., & Patras, Y. E. (2022). The Effect of Organizational Trust and Job Satisfaction on Teachers' Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Private Senior High Schools. *AL-TANZIM: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 6(4), 1049–1063. <https://doi.org/10.33650/al-tanzim.v6i4.3488>

- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., Srinita, S., Novitasari, D., & Haryanto, B. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 10–13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Ronika, Z. C., Hidayah, D. F., Febriansyah, A., Yunus, S. M., Saifuljihad, I., & Widiastuti, N. P. E. (2024). Perencanaan Pajak dengan Memanfaatkan PP No. 23 Tahun 2018 (Studi Kasus Pada PT X di Jawa Timur). *Jurnal Akuntansi Dan Pajak*, 24(2), 1–7. <http://jurnal.stie-aas.ac.id/index.php/jap>
- Virador, L. B., Chen, L. F., & Li, P. Y. (2023). Corporate Social Responsibility and Employee Satisfaction: The Mediating Effects of Work-Life Balance Support and Work Stress. *Recoletos Multidisciplinary Research Journal*, 11(2), 41–55. <https://doi.org/10.32871/rmrj2311.02.05>