

JOB SATISFACTION DAN WORK MOTIVATION MEMEDIASI HUBUNGAN REWARD DAN OCB

Oleh:

¹Erwin Partogi Manullang, ²Safuan, ³Feryal Abadi, ⁴Regina Deka Sofia,
⁵Diana Fajarwati

^{1,2,3,4,5}Universitas Esa Unggul, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Jl. Arjuna Utara No 9, Duri Kepa, Kecamatan Kebon Jeruk, Kota Jakarta Barat,
Daerah Khusus Ibukota Jakarta, 11510.

e-mail : erwin.partogi14@gmail.com¹, safuan@esaunggul.ac.id², feryal@esaunggul.ac.id³,
regina.deka@esaunggul.ac.id⁴, diana.f@esaunggul.ac.id⁵

ABSTRACT

The success of a company is highly dependent on the performance contribution of its employees through the behavior of the extra work roles performed. Therefore, this study aims to analyze the influence of reward, job satisfaction, and work motivation in shaping organizational citizenship behavior in employees of companies in the financial sector in Karawang, West Java. Respondent data was collected from 190 employees in the manufacturing sector who work as staff or operators through a questionnaire distributed using Google Form. Furthermore, the responses from the respondents were tested for validity and reliability using Structural Equation Model (SEM) analysis with the Partial Least Square (PLS) approach. The results of this study show that rewards contribute significantly to increasing job satisfaction, work motivation and organizational citizenship behavior as well as job satisfaction and work motivation mediate the influence of rewards in shaping the behavior of extra staff work roles or operators in manufacturing companies. Factors such as the establishment and implementation of a fair compensation system, employee job satisfaction, and increased employee motivation to do their jobs play an important role in shaping extra work role behavior. Therefore, companies need to understand the factors that affect the formation of extra work role behavior, because this condition not only forms employee loyalty to the company but also has an impact on increasing the company's profits.

Keywords: *Reward, Job Satisfaction, Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior*

ABSTRAK

Keberhasilan dari perusahaan sangat bergantung pada kontribusi kinerja para karyawannya melalui perilaku peran kerja ekstra yang dilakukan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *reward*, *job satisfaction*, dan *work motivation* dalam membentuk *organizational citizenship behavior* pada karyawan perusahaan sektor manufaktur di Karawang, Jawa Barat. Data responden dikumpulkan dari 190 karyawan sektor manufaktur yang bekerja sebagai staff atau operator melalui kuesioner yang disebarkan menggunakan *Google Form*. Selanjutnya respons dari responden dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas menggunakan analisis *Structural Equation Model* (SEM) dengan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *reward* berkontribusi secara signifikan dalam peningkatan *job satisfaction*, *work*

motivation dan *organizational citizenship behavior* serta *job satisfaction* dan *work motivation* memediasi pengaruh *reward* dalam membentuk perilaku peran kerja ekstra *staff* atau operator di perusahaan manufaktur. Faktor-faktor seperti pembentukan dan penerapan sistem kompensasi yang adil, kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, dan motivasi karyawan yang meningkat dalam melakukan pekerjaannya berperan penting dalam membentuk perilaku peran kerja ekstra. Maka dari itu, perusahaan perlu memahami faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya perilaku peran kerja ekstra, karena kondisi ini tidak hanya membentuk loyalitas karyawan terhadap perusahaan tetapi juga berdampak pada peningkatan keuntungan perusahaan.

Kata Kunci: *Reward, Job Satisfaction, Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Industri manufaktur masih menjadi pendorong utama perekonomian nasional yang tercermin dari konsistensi industri manufaktur yang memberikan kontribusi paling besar terhadap produk domestik bruto (PDB) nasional dengan capaian 18,98 persen pada tahun 2024 (Supply Chain Indonesia, 2025). Kemampuan sektor manufaktur dalam menyediakan barang yang diperdagangkan dan lapangan pekerjaan menjadikannya kontributor yang signifikan terhadap situasi ekonomi Indonesia, namun tidak disertai terbentuknya *organizational citizenship behavior* pada karyawan dengan dicerminkan meningkatnya *absenteeism* dan *turnover intention* yang dihadapi oleh banyak perusahaan manufaktur (Andari *et al.*, 2025). Manajemen perusahaan perlu berupaya agar karyawannya berperilaku peran ekstra (*extra-role*) sehingga mampu memberikan kinerja yang maksimal dimana berakhir pada tercapainya kesuksesan organisasi (Ravhudzulo & Eresia-Eke, 2024; Nguyen *et al.*, 2023). Maka dari itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi terbentuknya perilaku peran kerja ekstra pada karyawan sehingga berujung pada meningkatnya kontribusi kinerja dalam menjalani pekerjaannya menjadi hal yang penting untuk dikaji lebih dalam.

Job satisfaction dikatakan dapat menjadi faktor yang meningkatkan *organizational citizenship behavior* karena tingkat puas atau tidaknya seseorang terhadap pekerjaannya dicerminkan oleh tingkat *job satisfaction* (Azmy, 2021). Karyawan akan cenderung untuk melakukan peran ekstra dalam melakukan pekerjaannya sehingga kinerja dari karyawan itu sendiri meningkat ketika dirinya merasa puas akan pekerjaan yang dijalannya (Tarigan & Lataruva, 2024). Tingkat *organizational citizenship behavior* yang karyawan berikan akan semakin meningkat, apabila kepuasan kerja yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaan yang dikerjakannya meningkat (Ambong & Gintin, 2025).

Selanjutnya, *reward* dan *work motivation* dikatakan mampu meningkatkan kepuasan kerja sehingga membentuk perilaku peran kerja ekstra pada karyawan (Sutianingsih & Agustina, 2022; Regen *et al.*, 2022). Karyawan yang berperilaku peran ekstra yang disertai meningkatnya kinerja yang diberikan karyawan erat kaitannya dengan motivasi yang dimiliki karyawan, karena merasa puas bahwa organisasi memberikan kompensasi yang sesuai harapan dengan harapan karyawan (Siregar *et al.*, 2023). Oleh karena itu perusahaan perlu meningkatkan *work motivation* para karyawan, apabila ingin mencapai kinerja karyawan yang lebih baik dan maksimal (Qalati *et al.*, 2023).

Studi terkait variabel pengaruh *reward* dan *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior* sebelumnya sudah dilakukan. Dimana penelitian Sridadi *et al.* (2024); Ansong *et al.* (2024); Maibvisira *et al.* (2022) membuktikan bahwasanya dengan meningkatnya kepuasan kerja pada karyawan, maka kecenderungan karyawan untuk

berperilaku peran ekstra semakin meningkat pula. Lalu, hasil studi yang dilakukan oleh Ye & Li (2024); Ren *et al.* (2022); Kacaribu & Baskara (2024) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat terbentuk apabila perusahaan memberikan *reward* yang sesuai dengan harapan karyawan sebagai retribusi dari kontribusi selama bekerja. Selanjutnya, penelitian Siregar *et al.* (2023); Fachrudin & Sholihin (2021) menyimpulkan bahwa *job satisfaction* terbukti memediasi perilaku peran ekstra yang karyawan tunjukkan atas pengaruh positif dari *reward* dan *transformational leadership*.

Namun demikian, pada studi ini ditambahkan *work motivation* sebagai variabel yang dipengaruhi *reward* dan mempengaruhi *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Hasil studi yang dilakukan oleh Raflyzon *et al.* (2021); Al-shami *et al.* (2023); Kuntadi *et al.* (2023) menyimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat terbentuk dengan adanya peningkatan motivasi kerja pada karyawan. Selanjutnya, penelitian Li *et al.* (2022); Manzoor *et al.* (2021); Wau & Kustiawan (2024) menyimpulkan bahwa *work motivation* terbukti memediasi perilaku peran ekstra yang karyawan tunjukkan atas pengaruh positif dari *reward*.

Lalu aspek lain seperti pemilihan perusahaan manufaktur di Karawang, Jawa Barat sebagai obyek penelitian yang membedakan penelitian ini dibandingkan penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini penting dilakukan karena memiliki karakteristik berbeda terutama mengenai perilaku karyawan dalam menunjukkan peran ekstra. Untuk itu, studi ini bertujuan untuk menambahkan pemahaman tentang *reward*, *job satisfaction*, *work motivation*, dan *organizational citizenship behavior* secara bersamaan dalam industri manufaktur di Indonesia. Secara khusus, studi ini akan menganalisa bagaimana peningkatan kepuasan kerja dan motivasi kerja yang karyawan rasakan dalam menjalani pekerjaannya menjadi penentu karyawan untuk menunjukkan perilaku peran ekstra sehingga menghasilkan peningkatan kerja yang optimal akibat adanya penerapan dan pemberian sistem kompensasi atau penghargaan yang adil bagi karyawan. Selanjutnya, studi diharapkan dapat mengembangkan pemahaman teoritis terhadap variabel-variabel yang dimuat dalam studi ini, mampu berkontribusi terhadap perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Sehingga diharapkan hasil akhir dari studi ini dapat memberikan masukan kepada pelaku industri manufaktur dalam menyusun strategi sumber daya manusia yang tepat dalam meningkatkan perilaku peran kerja ekstra kinerja karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior (OCB) memiliki definisi sebagai sikap dan perilaku yang karyawan pilih untuk melakukan pekerjaan melampaui tugas formalnya demi mendukung keefektifitasan organisasi (Suwardi & Erdi, 2023). *Organizational Citizenship Behavior* ialah suatu perilaku dimana seorang karyawan melakukan peran ekstra yang melebihi beban kerjanya secara sukarela dan tulus tanpa diminta oleh perusahaan (Putranto & Kustiawan, 2023). *Organizational Citizenship Behavior* dapat dipahami dengan kaitan erat dari teori komitmen organisasi yang dikemukakan oleh Meyer & Allen (1991), yang menjelaskan bagaimana tingkat keterikatan individu dengan organisasi dan kesediannya untuk memiliki tanggung jawab yang lebih besar terhadap keberhasilan organisasi menggambarkan komitmennya terhadap organisasi (Simakhajornboon *et al.*, 2024). *Organizational Citizenship Behavior* juga mengacu pada perilaku ekstra karyawan yang melampaui kewajiban normal dirinya, termasuk sabar dalam bekerja keras, membantu dan menghindari terjadi konflik antar sesama rekan kerja,

berpartisipasi apabila organisasi mengadakan kegiatan, dan memberikan kinerja lebih dari tugas yang diperintahkan (Safei & Kustiawan, 2022). *Organizational Citizenship Behavior* memiliki 5 dimensi pengukuran yang meliputi *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *sportsmanship*, dan *courtesy* (Habeeb, 2019).

Job Satisfaction

Job satisfaction adalah reaksi karyawan terkait bahagia dan tidak bahagia dirinya dalam menerima hasil yang sesuai dengan dia harapkan, inginkan, serta pikirkan atas pekerjaannya (Kustiawan *et al.*, 2023). *Job satisfaction* merupakan respon emosional atau afektif yang diungkapkan sebagai representasi perasaan karyawan atas segala aspek yang berhubungan dengan pekerjaannya (Permana *et al.*, 2021). Lin & Huang (2021). pada studinya menyampaikan bahwa konsep *job satisfaction* didasarkan pada *Hezberg Two Factor Theory* yang dikemukakan oleh Hezberg (1959), dimana membahas tentang hal-hal yang dapat menyebabkan rasa puas atau tidak puas pada individu timbul terhadap pekerjaannya, yang diantaranya adalah pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, keamanan kerja serta hubungan dengan rekan kerja. *Job satisfaction* dapat dipengaruhi dengan cara manajemen memperlakukan karyawan, komunikasi dalam suatu perusahaan serta kemampuan karyawan dalam menyelesaikan segala tugas yang diberikan (Kustiawan *et al.*, 2022). Gaji, pengawasan, pekerjaan itu sendiri, rekan kerja, dan promosi merupakan 5 dimensi yang dapat mengukur tingkat *job satisfaction* (Ninaus *et al.*, 2021).

Work Motivation

Dewantoro (2023) mendefinisikan *work motivation* sebagai suatu kondisi dimana seorang individu terdorong untuk memberikan kinerja yang maksimal dalam melaksanakan pekerjaannya. Selain itu *work motivation* dikatakan sebagai usaha atau dorongan yang muncul pada benak seseorang dalam mencapai tujuan tertentu serta memenuhi kebutuhan pihak tersebut (Kamila & Nurhasanah, 2024). *Work motivation* dapat dipahami dengan kaitan erat dari teori kebutuhan maslow yang dikemukakan oleh Maslow (1943), yang menjelaskan bagaimana kebutuhan dasar manusia yang diantaranya harga diri dan fisiologis dapat mendorong individu termotivasi dalam menghasilkan perubahan perilaku (Al Riyami *et al.*, 2023). *Work motivation* merupakan seseorang yang berperilaku secara sadar untuk memberikan usaha yang terbaik dalam melakukan sesuatu agar hasil atau tujuan yang ditetapkannya dapat tercapai (Paembonan *et al.*, 2021). Dalam mengukur *work motivation* maka dibutuhkan beberapa indikator seperti semangat kerja, rasa tanggung jawab, inisiatif atau kreatifitas serta dorongan mencapai tujuan (Ervina *et al.*, 2023).

Reward

Reward sebagai cara atau upaya organisasi yang meliputi finansial maupun non finansial untuk membangun perasaan bahwa karyawan diterima serta diakui sebagai bagian dari organisasi (Zhu *et al.*, 2021). Menurut Puspitawati & Atmaja (2020), *reward* ialah bentuk pemberian baik finansial maupun non finansial yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasanya atas prestasinya selama bekerja. *Reward* merupakan sesuatu hal yang patut diberikan kepada karyawan berupa pujian dan apresiasi untuk meningkatkan kinerjanya (Saether, 2020). *Reward* dapat dipahami dengan kaitan erat dari *social exchange theory* yang dikemukakan oleh Homans (1958), yang menjelaskan bagaimana seseorang akan melakukan lagi tindakan yang dilakukan apabila dirinya mendapatkan imbalan, hadiah atau pengakuan atas tindakan apa yang diberikan yang mana menggambarkan titik tolak dari *social exchange theory* terkait asumsi saling menguntungkan atau saling memberi (Yuniarto *et al.*, 2022). Maka *reward* dapat diberi

definisi sebagai sistem atau mekanisme yang organisasi gunakan dalam merespon prestasi kerja yang diberikan karyawan ketika bekerja (Fuad *et al.*, 2023). Dalam mempertimbangkan penghargaan (*reward*), maka diperlukan 4 faktor sebagai berikut, yaitu Konsistensi internal, kompetensi eksternal, kontribusi karyawan serta administrasi (Mustafa & Ali, 2019).

METODE PENELITIAN

Dalam studi ini, pengukuran variabel yang diteliti mengadopsi dari penelitian sebelumnya. Dimana variabel *organizational citizenship behavior* diukur dengan 5 pernyataan yang diadaptasi dari Habeeb (2019). Lalu, variabel *job satisfaction* diukur dengan 5 pernyataan yang diadaptasi dari Ninaus *et al.* (2021). Selanjutnya untuk *transformational leadership* menggunakan 4 pernyataan yang diadaptasi dari Ervina *et al.* (2023). Untuk variabel *reward* yang mana merupakan variabel terakhir yang digunakan, diukur menggunakan 4 pernyataan yang diadaptasi dari Mustafa & Ali (2019). Pengukuran skala yang digunakan untuk kuisioner adalah skala Likert dalam skor 1 sampai dengan 5, dimana skor 1 menginterpretasikan bahwa responden sangat tidak setuju, lalu skor 2 menginterpretasikan bahwa responden tidak setuju, selanjutnya skor 3 untuk menginterpretasikan bahwa responden netral, lalu skor 4 untuk menginterpretasikan bahwa responden setuju, dan yang terakhir skor 5 menginterpretasikan bahwa responden sangat setuju.

Populasi penelitian ini adalah karyawan dari perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur di Karawang, Jawa Barat, Indonesia yang bekerja sebagai *staff* atau operator dengan masa kerja minimal 1 tahun. Dengan melakukan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) usia minimal 17 tahun, (2) responden harus karyawan dari perusahaan sektor manufaktur di Karawang, (3) responden harus karyawan dengan masa bekerja di perusahaan tersebut minimal 1 tahun. Sampel diperoleh dari karyawan pada perusahaan yang bergerak di sektor manufaktur di daerah Karawang, Indonesia dengan karakteristik sosiodemografis yang termasuk di dalamnya jenis kelamin, usia, pendidikan, pendapatan dan masa kerja minimal 1 tahun. Penelitian ini terdiri dari 18 pernyataan sehingga jumlah sampel yang diperlukan adalah minimal 180 responden, yang ditentukan dengan rumus jumlah pernyataan di kali 5 sampai dengan 10 (Hair *et al.*, 2017).

Pretest dilakukan terhadap 50 responden sebelum pengumpulan data utama untuk menguji validitas dan reliabilitas instrumen penelitian. Data dikumpulkan melalui Google Forms yang dibagikan kepada responden di bulan juli 2025. Untuk memastikan keandalan dan validitas, hasil pretest dianalisis menggunakan SmartPLS 4. Dimana dilakukan pengujian validitas dan diskriminan pada setiap konstruk variabel laten yang dimuat dalam studi ini. Pada pengujian validitas diskriminan dan konvergen, seluruh konstruk dinyatakan valid karena memenuhi kriteria yang ditentukan oleh Hair *et al.* (2021), dimana nilai HTMT < 0.90 pada pengujian *Heterotrait-Monotrait Ratio* (HTMT) dan nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{AVE}$) dari satu konstruk harus lebih besar dari korelasi dengan konstruk lain pada pengujian *Fornell-Larker criterion* dalam uji validitas diskriminan, serta nilai *Average Variance Extraded* (AVE) > 0.50 dan nilai *loading factor* > 0.70 dalam uji validitas konvergen. Pada pengujian reliabilitas, seluruh konstruk dinyatakan valid karena memenuhi kriteria yang ditentukan oleh Hair *et al.* (2021), dimana nilai dari *Cronbach's Alpha* (CA) serta *Composite Reliability* (CS) > 0.70.

Structural Equation Model (SEM) dan *Partial Least Square* (PLS) digunakan pada penelitian ini untuk menguji hipotesis, dimana dalam menganalisis data terdapat dua tahap yaitu *outer model* (evaluasi model pengukuran) dan *inner model* (evaluasi model

struktural). Validitas diskriminan, validitas konvergen, dan reliabilitas atas seluruh variabel laten diuji sebagai tahap evaluasi model pengukuran. Pada pengujian validitas diskriminan (*discriminant Validity*) dilakukan pengujian nilai dari *Forrnell-Larker* dimana nilai akar kuadrat AVE ($\sqrt{AVE}$) dari satu konstruk harus lebih besar dari korelasi dengan konstruk lain dan HTMT dengan nilai batas yang diterima adalah $<0,9$ (Hair *et al.*, 2021). Kemudian, diuji dengan nilai AVE dengan nilai > 0.50 dan nilai *loading factor* > 0.70 untuk menguji validitas konvergen (*convergent validity*) (Hair *et al.*, 2021). Terakhir, reliabilitas pada data kuesioner diuji dengan syarat nilai dari CA serta CS > 0.70 (Hair *et al.*, 2021). Lalu pada evaluasi model struktural (*Inner model*) dilakukan pengujian hipotesis dan kesesuaian data dengan model, jika nilai $R^2 < 0.33$ model *inner* dapat dikatakan lemah, $0.33 - 0.67$ dikatakan moderat, serta > 0.67 dikatakan kuat (Cui *et al.*, 2020). Nilai *T-statistic* dengan *T-table* dibandingkan untuk menguji hipotesis, dimana hipotesis dapat dinyatakan diterima atau terbukti apabila nilai *T-statistic* $> T-table$ (1.97) (Savari *et al.*, 2019). Lalu standar SRMR dilihat sebagai pengujian model fit dimana jika $SRMR < 0.1$, maka model dapat dikatakan fit.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Demografi Responden

Responden penelitian adalah karyawan dari perusahaan sektor manufaktur di Karawang yang bekerja sebagai *staff* atau operator, Jawa Barat. Dari 190 responden, sebanyak 122 (64%) adalah perempuan dan sebanyak 68 (36%) pria, dengan mayoritas responden berusia 21-30 tahun (77%). Dimana hampir separuh dari responden telah bekerja di sektor manufaktur selama 3 - 5 Tahun sebanyak 85 orang (45%). Mayoritas responden memiliki pendidikan S1/Sederajat sebanyak 156 orang (82%) dengan lebih dari separuhnya memiliki pendapatan Rp. 5.000.000 – Rp. 7.000.000 sebanyak 102 orang (54%).

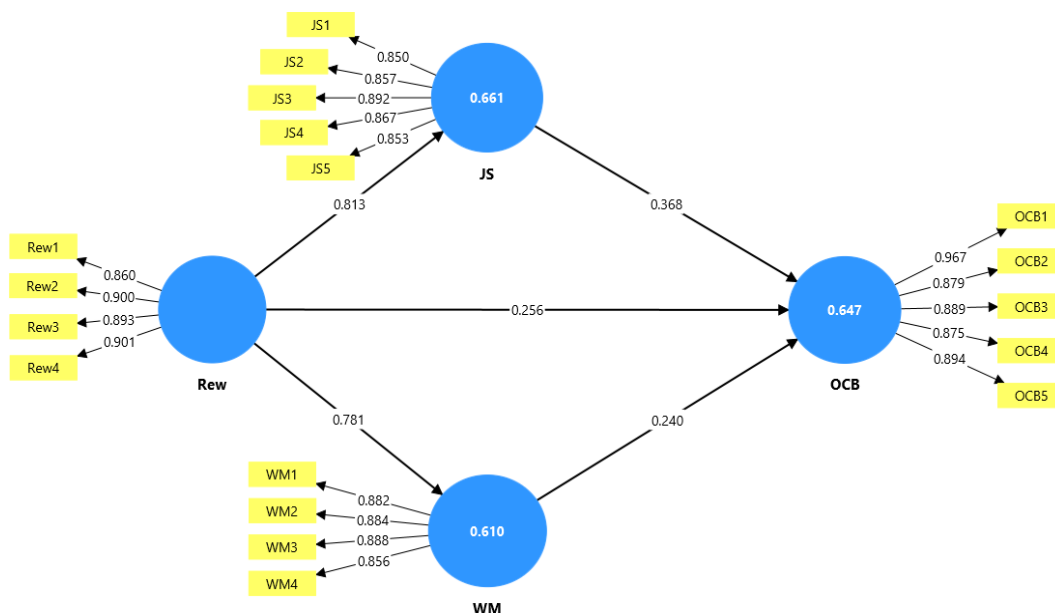
Uji Validitas dan Reabilitas

Pada model pengukuran reflektif validitas konvergen konstruk pada penelitian ini, seluruh indikator memiliki nilai *loading factor* ≥ 0.7 sehingga dapat diterima dan dinyatakan valid, dengan nilai tertinggi tertinggi pada indikator 0.967 (OCB1) dan terendah pada 0.848 (TL4). Kemudian hasil perhitungan untuk nilai HTMT pada penelitian ini, menyatakan bahwa telah memenuhi syarat validitas diskriminan dengan syarat $n < 0.90$ (Hair *et al.*, 2021). Pada penelitian ini, hasil perhitungan untuk CR, AVE dan CA menunjukkan bahwa telah memenuhi syarat uji reliabilitas, karena melebihi syarat n yaitu $CA \geq 0,70$; $CR \geq 0,70$; $AVE \geq 0,50$ (Hair *et al.*, 2021). Berdasarkan hasil tersebut, keseluruhan instrumen penelitian telah memenuhi syarat realibilitas serta memenuhi syarat validitas (Hair *et al.*, 2021).

Uji R-Square dan Model Fit

Nilai *R-square* pada tiap persamaan diketahui dengan melakukan analisis uji struktural untuk melihat seberapa besar variabel dependen dapat dijelaskan variabel independennya. Diperoleh hasil analisis yaitu variabel *job satisfaction* dipengaruhi oleh variabel *reward* dengan nilai *R-square* sebesar 0.611. Dengan demikian dapat diartikan bahwa 61.1% varian dari *job satisfaction* dapat dijelaskan oleh *reward*, sedangkan sisanya 38.9% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam studi ini. Lalu, variabel *work motivation* dipengaruhi oleh variabel *reward* dengan nilai *R-square* sebesar 0.610. Dengan demikian dapat diartikan bahwa 61% varian dari *work motivation* dapat

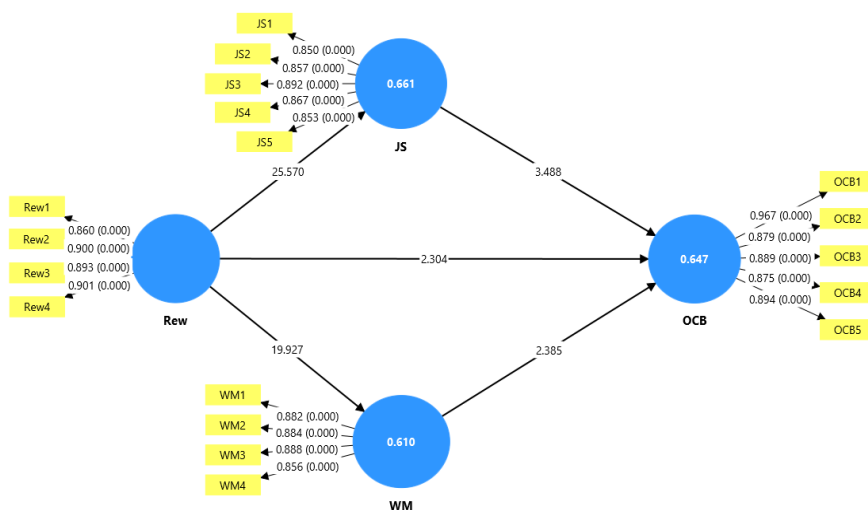
dijelaskan oleh *reward*, sedangkan sisanya 39% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam studi ini. Terakhir, *organizational citizenship behavior* secara bersama-sama dipengaruhi oleh variabel *job satisfaction*, *work motivation* dan *reward* dengan nilai *R-square* sebesar 0.647. Hal ini menunjukkan bahwa 64.7% varian dari *organizational citizenship behavior* karyawan dapat dijelaskan oleh variabel-variabel tersebut, sedangkan sisanya 35.3% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam studi ini. Hasil uji *Quality Model* menunjukkan kecocokan yang baik dengan nilai SRMR untuk *saturated model* sebesar 0.041 dan *estimated model* sebesar 0.059, dimana keduanya berada di bawah batas 0.100.



Gambar 1. Structural Model Diagram

Uji Hipotesis

Selanjutnya, untuk menguji signifikansi hubungan antar variabel laten dalam model, digunakan metode *bootstrapping*. Metode ini menghasilkan nilai *T-statistic* dan *P-value* yang digunakan untuk mengevaluasi apakah jalur-pengaruh yang terdapat dalam model signifikan secara statistik.



Gambar 2. Bootstrapping Path Coefficient Diagram

Berdasarkan hasil *Bootstrapping*, seluruh hipotesis penelitian (H1-H7) memiliki nilai *T-Statistics* di atas 1.97 dan *P-Value* di bawah 0.05 sehingga data mendukung seluruh hipotesis penelitian yang dibangun. Berdasarkan hasil *bootstrapping* pada *path coefficient*, berikut dapat disajikan tabel uji hipotesis dari model penelitian sebagai berikut. Berdasarkan *Bootstrapping Path Coefficient Diagram* diatas, maka dapat disajikan tabel uji hipotesis model penelitian sebagai berikut:

Tabel 1. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis	Pengaruh	Original Sample	T Stasistic	P-Values	Kesimpulan
H1	<i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap <i>job satisfaction</i>	0,813	25,570	0.000	H1 diterima
H2	<i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap <i>work motivation</i>	0,781	19,927	0.000	H2 diterima
H3	<i>Reward</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	0,256	2,304	0.011	H3 diterima
H4	<i>Job satisfaction</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	0,368	3,488	0.011	H4 diterima
H5	<i>Work motivation</i> berpengaruh positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>	0,240	2,385	0.009	H5 diterima
H6	<i>Job satisfaction</i> memediasi hubungan <i>reward</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i>	0,299	3,358	0.000	H6 diterima
H7	<i>Work motivation</i> memediasi hubungan <i>reward</i> dan <i>organizational citizenship behavior</i>	0,187	2,374	0.009	H7 diterima

Sumber: hasil pengolahan data menggunakan SmartPLS 4 (2025)

Berdasarkan tabel 1, dapat dijelaskan bahwa seluruh hipotesis diterima, karena nilai *T Statistic* > 1,97. *Original sample* menjelaskan tentang pengaruh positif yang ada dalam hubungan suatu hipotesis, sedangkan untuk *T statistic* dan *P-Value* menyatakan tentang signifikansi hubungan antar variabel.

Pada pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa hubungan antara *reward* dan *job satisfaction* muncul sebagai hubungan paling signifikan dalam penelitian ini. Hal ini mengindikasikan bahwa *reward* memainkan peran krusial dalam membangun *job satisfaction* di lingkungan kerja. Penilaian tertinggi pada rata-rata indikator *reward* dalam memengaruhi *job satisfaction* ditunjukkan oleh karyawan menerima kenaikan gaji/bonus dalam 2 tahun terakhir sebagai cerminan evaluasi selama bekerja, yang mencerminkan karyawan merasa puas saat perusahaan menghargai seluruh kontribusi yang diberikan karyawan selama bekerja. Temuan ini menjadi semakin menarik ketika dikaitkan dengan profil demografis responden yang didominasi oleh generasi muda berusia 21 tahun - 30 tahun. Bagi generasi ini, setiap individu berada pada tahapan awal karier sehingga mereka begitu menghargai *reward* sebagai indikator dari pengakuan perusahaan atas potensi dan pencapaian dirinya selama bekerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa umumnya generasi muda berharap untuk dapat memenuhi kebutuhan hidup dirinya sebagai bentuk kestabilan finansial, sehingga apabila perusahaan mampu memberikan sistem kompensasi yang adil, maka karyawan akan merasa puas bahwa dirinya telah bekerja pada perusahaan yang peduli akan kesejahteraannya. Tingginya pengaruh ini juga dapat dijelaskan oleh sifat

industri manufaktur yang bersifat rutin dan mengandalkan fisik, dimana dalam setiap proses produksinya karyawan melakukan banyak pekerjaan yang bersifat teknis dan menuntut fisik secara berulang. Oleh karena itu manajemen perusahaan perlu mengimbangnya dengan sistem kompensasi yang sesuai agar tidak memicu ketidakpuasan karyawan setelah menghadapi kondisi penuh dengan kejenuhan seperti ini. Kemudian responden dengan lama kerja diatas 3 tahun pada perusahaan tempat dirinya bekerja menjadi mayoritas responden dalam penelitian ini, menggambarkan bagaimana perasaan puas karyawan terhadap pekerjaannya dapat meningkat ketika manajemen perusahaan mampu memberikan retribusi yang setimpal atas kinerja yang diberikan selama bekerja di perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Amanda *et al.* (2021) dan Bagi & Indradewa (2022) yang menekankan pentingnya *reward* dalam meningkatkan *job satisfaction* pada perusahaan manufaktur.

Pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *reward* berpengaruh signifikan dalam meningkatkan *work motivation*. Hasil ini mengindikasikan bahwa *reward* memiliki dampak transformatif pada pembentukan *work motivation*. Karyawan senang terhadap pekerjaan yang dilakukan sehingga termotivasi dalam bekerja muncul sebagai indikator tertinggi dari *work motivation* yang dipengaruhi oleh *reward*, mencerminkan bagaimana kemampuan pihak manajemen perusahaan dalam menilai dan mengakui kontribusi kinerja yang diberikan karyawan membentuk motivasi karyawan dalam bekerja berkat dirinya merasa senang terhadap pekerjaan tersebut. Temuan ini mengungkapkan dinamika penting ketika dianalisis bersama dengan profil responden yang sebagian besar adalah perempuan dan memiliki pendidikan yang memadai, dimana dalam konteks ini, pekerja perempuan dengan pendidikan yang memadai memandang *reward* bukan hanya sebagai kompensasi finansial atas pekerjaan yang dilakukan saja, melainkan sebagai bentuk pengakuan perusahaan terhadap kompetensi dan potensi yang dimilikinya. Lalu, apabila perusahaan peduli akan kesejahteraan para karyawannya melalui tunjangan yang sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya, maka karyawan akan cenderung lebih termotivasi lagi dalam bekerja. Penelitian Liu *et al.* (2022) sebelumnya telah mengidentifikasi pentingnya *reward* dalam membentuk *work motivation*. Namun, temuan penelitian ini memberikan perspektif baru, dimana dalam industri dengan keterlibatan karyawan yang tinggi seperti manufaktur, *reward* tidak hanya memengaruhi persepsi karyawan secara individual tetapi secara aktif membentuk narasi kolektif tentang citra positif perusahaan di kalangan tenaga kerja. Hal ini menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan manufaktur yang berhasil menerapkan sistem kompensasi yang setimpal dengan kontribusi yang diberikan, para karyawannya cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang tinggi dibandingkan perusahaan manufaktur dengan skala bisnis serupa tetapi tingkat kompensasi yang lebih rendah.

Pengujian hipotesis ketiga membuktikan adanya pengaruh positif antara *reward* terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini menunjukkan pemberian kompensasi penting dalam pembentukan *organizational citizenship behavior* di lingkungan kerja. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kecenderungan karyawan untuk selalu mengikuti peraturan organisasi walaupun tidak ada yang melihat menjadi indikator terkuat dalam *organizational citizenship behavior*, mencerminkan pergeseran fundamental dalam perilaku kerja karyawan dari hanya melakukan pekerjaannya saja menjadi lebih terlibat dalam setiap aktivitas dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal ini sangat relevan dalam konteks demografis penelitian ini, di mana sebagian besar responden adalah profesional muda yang bekerja sebagai karyawan di perusahaan manufaktur. Mereka tidak hanya berperan sebagai karyawan tetapi juga menjadi ikut terlibat menjadi bagian dari perusahaan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Fenomena ini menciptakan efek multiplikasi yang kuat dimana karyawan cenderung dengan sukarela untuk melakukan perilaku peran kerja ekstra akibat pengaruh positif dari kompensasi yang sesuai dengan

kontribusi kerja yang diberikan sehingga memicu siklus umpan balik positif dari karyawan dengan meningkatnya keterlibatan dan kinerja yang karyawan tunjukkan. Menariknya, ketika dikaitkan dengan konteks demografis responden diatas, *organizational citizenship behavior* ini bukan hanya tentang seberapa rela karyawan melakukan peran kerja ekstra saja, tetapi lebih mengarah kepada terbentuknya komitmen karyawan untuk tetap loyal terhadap perusahaan setelah terciptanya persepsi karyawan bahwa organisasi peduli terhadap mereka melalui pemberian *reward* yang adil dan transparan sehingga memicu keinginan karyawan untuk lebih terlibat dalam setiap kegiatan yang telah ditetapkan perusahaan dalam mencapai keberhasilan perusahaan. Penelitian Ren *et al.* (2022) sebelumnya telah mengidentifikasi pentingnya pemberian kompensasi yang sesuai dengan kontribusi karyawan selama bekerja dalam membangun perilaku peran kerja ekstra.

Pengujian hipotesis keempat mengonfirmasi pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil ini menunjukkan bahwa *job satisfaction* secara signifikan meningkatkan kecenderungan karyawan untuk berperilaku peran ekstra dalam aktivitas di perusahaan. Komitmen karyawan untuk selalu mematuhi dan menjalankan setiap peraturan dan prosedur kerja yang telah ditetapkan perusahaan muncul sebagai indikator terkuat, menekankan bahwa dengan terbentuk dan meningkatnya *job satisfaction* pada karyawan, maka karyawan akan termotivasi untuk berkontribusi lebih banyak diluar kewajiban pekerjaan mereka. Analisis lebih dalam mengungkapkan dinamika yang menarik ketika dikaitkan dengan profil geografis responden. Dengan sebagian besar responden memiliki pendidikan terakhir di jenjang S1 dan berdomisili di Karawang, sebuah kota yang dikenal dengan industri manufakturnya, dimana masih banyak perusahaan manufaktur memberikan upah atau gaji awal yang hampir setara dengan lulusan SMA/SMK. Hal tersebut menunjukkan bahwa kemampuan perusahaan untuk dapat memuaskan karyawannya menjadi sangat krusial dalam membentuk *organizational citizenship behavior* pada karyawan, sehingga ketika perusahaan mampu menghargai para karyawannya secara proporsional dengan pemberian gaji yang sebanding dengan keahlian dan pengetahuan yang dimilikinya, maka kepuasan pada diri karyawan akan meningkat dan berujung pada terbentuknya keinginan karyawan untuk lebih terlibat lagi dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui perilaku peran kerja ekstra yang telah terbentuk. Dalam lingkungan perkotaan yang kompetitif dengan banyak perusahaan manufaktur, keterlibatan karyawan untuk berupaya dalam memberikan yang terbaik bagi perusahaan karena merasa perusahaan menghargai kemampuan dan keterampilan dari karyawan sangat penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan keuntungan perusahaan.

Pengujian hipotesis kelima membuktikan adanya pengaruh positif *work motivation* terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan ini mengungkapkan bagaimana *work motivation* mentransformasi hubungan transaksional menjadi ikatan emosional yang membentuk perilaku peran kerja ekstra. Karyawan selalu mengikuti peraturan organisasi walaupun tidak ada yang melihat muncul sebagai manifestasi terkuat dari *organizational citizenship behavior*, menunjukkan bahwa *work motivation* yang meningkat pada diri karyawan mampu memicu karyawan untuk melakukan segala pekerjaan yang diberikan dengan sungguh-sungguh sehingga dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang telah ditentukan bahkan mungkin saja melampaui harapan perusahaan. Konteks demografis memberikan wawasan tambahan yang berharga, dengan lebih dari separuh responden merupakan generasi muda dengan pendapatan rata-rata Rp. 5.000.000 – Rp. 7.000.000 dalam sebulan. Temuan ini menggambarkan bagaimana generasi yang baru berada pada tahapan awal karir di hidupnya, *organizational citizenship behavior* yang ditunjukkan tidak semata hanya sebagai bentuk umpan balik dari penerimaan upah yang tinggi, melainkan sebagai strategi untuk mendapatkan promosi atau peluang

pengembangan karirnya di masa depan. Tingginya pengaruh ini juga dapat dijelaskan oleh sifat industri manufaktur yang sangat kompleks, di mana proses produksinya memerlukan keterlibatan manusia sehingga karyawan dituntut untuk fokus pada pengelolaan produk yang rapi sehingga menghasilkan produk yang berkualitas dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Bagi profesional muda yang terbiasa dengan ketelitian tinggi dalam bekerja membentuk tingkat *organizational citizenship behavior* yang lebih optimal melalui orientasi yang berbeda dari generasi sebelumnya, sehingga kinerja tidak hanya tentang hasil akhir dari pekerjaan itu sendiri, tetapi juga tentang bagaimana motivasi intrinsik yang timbul pada benak mereka sehingga cenderung untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi daripada sebelumnya. Ketika perusahaan berhasil menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan aman secara psikologis bagi para karyawannya, karyawan akan cenderung merasa puas terhadap pekerjaan dan lingkungan tempat dirinya bekerja sehingga pada akhirnya dirinya bersedia untuk melakukan pekerjaan diluar deskripsi pekerjaannya. Penelitian Yuwono *et al.* (2023) sebelumnya telah mengidentifikasi hubungan antara *work motivation* dengan *organizational citizenship behavior*, dimana temuan penelitian ini mendapatkan hasil yang sama bahwasanya *work motivation* berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pada pengujian hipotesis keenam menyatakan bahwa *reward* menunjukkan pengaruh yang penting terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi dari *job satisfaction*, dengan karyawan merasa puas dengan cara dirinya membagi waktu antara pekerjaan dan keluarga atau kehidupan pribadi sebagai indikator mediasi terkuat. Di era globalisasi dimana kebutuhan individu dapat berubah-ubah dengan cepat, temuan ini menekankan pentingnya bagi perusahaan untuk berupaya lebih baik lagi dalam mensejahterakan para karyawannya. Konteks pendapatan yang didapat responden memberikan persektif tambahan yang unik, mengingat karakteristik kota ini sebagai salah satu kota dengan upah minimum regional (UMR) tertinggi di Indonesia. Dalam lingkungan bisnis saat ini dimana tingkat *turnover* karyawan cenderung tinggi, perlu bagi perusahaan untuk berupaya dalam menjaga dan meningkatkan tingkat kepuasan karyawan dalam bekerja melalui pemberian kompensasi yang setimpal atas produktivitas dan kinerja karyawan tunjukkan, sehingga akan memicu karyawan untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi daripada sebelumnya melalui perilaku peran kerja ekstra dan berakhir pada meningkat pula kinerja dari perusahaan tersebut. Perusahaan yang menerapkan sistem kompensasi finansial (gaji dan insentif) yang sesuai dengan peraturan pemerintah bagi para karyawannya berdasarkan jam kerja utama dan jam kerja lembur yang dijalankannya, maka karyawan akan merasa perusahaan mengakui dan menghargai segala kontribusi yang telah diberikan karyawan. Ketika menganalisis hubungan *reward* dengan *organizational citizenship behavior* yang dimediasi *job satisfaction*, terungkap fenomena yang lebih kompleks dari sekadar upah atau gaji saja. Studi ini menemukan bahwa kemampuan perusahaan untuk membentuk lingkungan kerja yang kondusif melalui penerapan sistem keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan menjadi indikator terkuat dalam membangun kepuasan kerja. Di mana karyawan akan merasa perusahaan peduli akan kesehatan psikologis karyawannya melalui pendesainan ulang sistem shift kerja yang seimbang agar lebih manusiawi dan adil dengan cara merotasi shift kerja yang tidak selalu monoton dan menghindari jam lembur berlebihan terutama tanpa kompensasi, sehingga berujung pada timbulnya keinginan karyawan untuk ikut andil dalam mencapai tujuan perusahaan melalui perilaku peran ekstra yang ditunjukkan, dengan adanya dorongan dari meningkatnya kepuasan kerja pada karyawan (Siregar *et al.*, 2023), Hal ini menjadi semakin penting dalam industri manufaktur yang sangat mengandalkan keterlibatan karyawan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat.

Pengujian hipotesis ketujuh menyatakan bahwa membuktikan adanya pengaruh positif *reward* terhadap *organizational citizenship behavior* dengan mediasi dari *work motivation*, dengan karyawan telah menunjukkan kontribusi yang lebih untuk organisasi sebagai indikator mediasi terkuat. Temuan ini mengungkapkan hipotesis tersebut diterima, dapat diartikan bahwa data yang ada mendukung pengaruh tidak langsung dari *reward* yang diterima karyawan melalui peningkatan motivasi kerja karyawan dalam menjalani pekerjaan terhadap terbentuknya perilaku peran kerja ekstra pada karyawan. Namun berdasarkan data yang didapat dari hasil uji *path coefficient*, ditemukan bahwa *work motivation* hanya bersifat parsial dalam memediasi pengaruh *reward* terhadap *organizational citizenship behavior*, menunjukkan bahwa pengaruh langsung dari *reward* lebih besar terhadap pembentukan dari *organizational citizenship behavior* karyawan sektor manufaktur. Di era bisnis yang dipenuhi persaingan yang kompetitif, temuan ini menekankan pentingnya bagi pihak perusahaan untuk menjaga tingkat motivasi para karyawannya dalam melaksanakan tugas melalui pemberian *reward* yang sesuai dengan kontribusi karyawan selama bekerja sehingga berujung pada kesediaan karyawan untuk berperilaku peran ekstra dengan membantu rekan kerja yang sedang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Konteks domisili responden juga memberikan persektif tambahan yang unik, mengingat masih banyak perusahaan manufaktur memberikan upah atau gaji sesuai dengan sistem level jabatan dan masa kerja, bukan semata berdasarkan kinerja individu mengakibatkan banyak karyawan dengan pendidikan S1 mengalami penurunan motivasi karena merasa gaji dan instif yang diterima tidak sebanding dengan kontribusi atau kualifikasi mereka. *Financial reward* yang diberikan kepada tenaga kerja sering dianggap sebagai faktor yang memengaruhi *organizational citizenship behavior*, dalam kasus ini, analisis menunjukkan bahwa peran *work motivation* sebagai variabel mediasi parsial, dimana hasil survei dari penelitian terhadap responden menunjukkan bahwa pemberian *financial reward* yang sesuai dengan kinerja individu para karyawan dan bukan berdasarkan level jabatan dan masa kerja akan berdampak lebih langsung pada peningkatan kinerja karyawan tanpa perlu mediasi dari peningkatan *work motivation* (Purnomo *et al.*, 2023; Tamsah *et al.*, 2023). Ketika menganalisis pengaruh *work motivation* dalam memediasi hubungan *reward* dengan *organizational citizenship behavior*, terungkap fenomena yang lebih kompleks dari pemberian motivasi kerja saja. Studi ini menemukan bahwa kemampuan manajemen memberikan gaji yang lebih adil kepada karyawannya dibandingkan dengan apa yang ditawarkan untuk pekerjaan serupa di tempat lain menjadi indikator terkuat dalam membentuk perilaku peran kerja ekstra. Di mana karyawan akan cenderung untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya melalui perilaku peran kerja ekstra sebagai representasi seberapa adil perusahaan menghargai kinerja yang telah diberikan karyawan. Penelitian Li *et al.* (2022) sebelumnya telah mengidentifikasi hubungan antara *reward* dengan *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh *work motivation*, dimana temuan penelitian ini mengkonfirmasi hasil penelitian tersebut bahwasanya *work motivation* memediasi pengaruh positif *reward* terhadap *organizational citizenship behaviour* namun secara parsial.

Secara keseluruhan, hasil penelitian ini membentuk narasi yang koheren tentang bagaimana *job satisfaction* dan *work motivation* bekerja secara simultan dalam memediasi penerapan sistem kompensasi dalam membentuk perilaku peran kerja ekstra di industri manufaktur. Model penelitian menunjukkan kemampuan yang baik dalam memprediksi berbagai aspek sumber daya manusia, dengan tingkat akurasi yang cukup tinggi untuk semua variabel yang diteliti. Hasil analisis statistik mengonfirmasi bahwa model yang digunakan sesuai dengan data yang dikumpulkan di lapangan. Temuan ini memiliki implikasi strategis penting bagi industri manufaktur di Indonesia, menunjukkan bahwa pendekatan sumber daya manusia yang terintegrasi yang menghubungkan *reward* dengan

job satisfaction dan *work motivation* dapat secara efektif membangun serta meningkatkan *organizational citizenship behavior*. Dalam industri yang sangat mengandalkan aspek sumber daya manusia dan keterlibatan tinggi karyawan ini, strategi manajemen perusahaan yang berfokus pada kepuasan kerja dan motivasi kerja karyawan tidak lagi menjadi pilihan, tetapi keharusan untuk mencapai keberhasilan perusahaan yang berkelanjutan di bisnis yang pesat dan kompetitif.

PENUTUP

Kesimpulan Dan Saran

Berdasarkan temuan penelitian, telah mengkonfirmasi tujuh hipotesis diuji dalam industri manufaktur tentang pengaruh *reward*, *job satisfaction*, dan *work motivation* terhadap *organizational citizenship behavior* serta pengaruh mediasi *job satisfaction* dan *work motivation* dalam hubungan *reward* dengan *organizational citizenship behavior*. Pertama, terdapat bukti yang kuat bahwa *reward* dapat meningkatkan *job satisfaction* dan *work motivation*. Kedua, terbukti bahwa *reward*, *job satisfaction*, dan *work motivation* dapat memberikan pengaruh dalam terbentuknya *organizational citizenship behavior* pada karyawan. Terakhir, dikonfirmasi bahwa *job satisfaction* dan *work motivation* berperan sebagai variabel mediasi parsial dalam pengaruh positif *reward* terhadap *organizational citizenship behavior*.

Setiap variabel dependen memiliki kekuatan prediktif yang berbeda, seperti yang ditunjukkan oleh model penelitian. *reward* menunjukkan nilai prediktif yang signifikan, sementara *organizational citizenship behavior* dapat dijelaskan dengan proporsi yang cukup besar oleh kombinasi pengaruh *work motivation* dan *job satisfaction*. Penelitian ini memiliki beberapa hambatan yang harus diperhatikan. Pertama, komposisi sampel terutama terdiri dari orang-orang berusia muda dan perempuan, yang membatasi generalisasi temuan untuk kelompok demografis lainnya. Kedua, dengan mayoritas responden bekerja di Karawang, Jawa Barat, fokus sampel terbatas pada wilayah tersebut saja, sehingga membatasi generalisasi temuan untuk berbagai konteks sosial-budaya dan geografis. Ketiga, penelitian ini tidak mencakup banyak variabel, dan ada kemungkinan bahwa variabel lain yang belum diteliti mempengaruhi hasil seperti variabel *work-life balance*, *transformational leadership*, dan *training*.

Untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana *reward* memengaruhi metrik sumber daya manusia dalam berbagai situasi, penelitian harus memasukkan lebih banyak data demografis dan geografis. Pendekatan *two-tailed* juga dapat digunakan dalam pengujian hubungan antar variabel di penelitian masa depan sehingga pemahaman yang lebih mendalam dalam hubungan antar variabel-variabel yang dimuat dalam studi ini. Selain itu, menambahkan variabel mediasi seperti *job embeddedness* dan *organizational commitment* dapat menawarkan perspektif baru tentang dinamika hubungan antara *reward* dengan *organizational citizenship behavior*.

Hasil penelitian ini memiliki konsekuensi praktis dari sudut pandang manajemen. Pertama, perusahaan harus merancang sistem kompensasi yang menyertakan elemen non finansial dan tidak hanya fokus pada kompensasi finansial saja, seperti program pelatihan pengembangan keterampilan karyawan, peluang promosi jabatan serta fleksibilitas kerja. Kedua, fokus pada strategi penguatan motivasi kerja, karena kompensasi yang diberikan diharapkan mampu meningkatkan tanggung jawab serta membangkitkan rasa ingin berkembang yang merepresentasikan kompensasi sebagai sumber dorongan psikologis, tidak hanya menjadi alat finansial saja. Ketiga, kepuasan kerja mengambil peran penting dalam menjembatani pengaruh kompensasi terhadap perilaku peran kerja ekstra, oleh

karena itu, pentingnya bagi perusahaan untuk melakukan survei kepuasan kerja secara berkala dan pemberian otonomi kepada masing-masing karyawan dalam menyelesaikan tugas, dapat diterapkan untuk meningkatkan komitmen organisasi serta menurunkan tingkat *turnover* karyawan melalui terciptanya lingkungan kerja yang sehat dan aman secara psikologis. Keempat, perusahaan harus menyesuaikan kompensasi dengan karakteristik karyawan dan tugas, seperti melakukan segmentasi program kompensasi berdasarkan posisi, usia serta lama bekerja. Terakhir, perlu dilakukan evaluasi dari efektivitas kompensasi yang diberikan, sehingga manajemen perusahaan mengetahui seberapa besar dampak kompensasi terhadap kepuasan dan motivasi kerja, perilaku peran kerja ekstra serta performa atau kinerja karyawan dengan melakukan evaluasi secara berkala terhadap kebijakan kompensasi yang diterapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, W., & Bertuah, E. (2024). Pengaruh Stress Kerja, Employee Relation Terhadap Motivasi yang Berdampak pada Organizational Citizenship Behaviour. *MES Management Journal*, 3(1), 134 – 149. <https://doi.org/10.56709/mesman.v3i1.165>.
- Ahmed, M., & Khan, M. I. (2024). Unpacking the Paradoxical Impact of Ethical Leadership on Employees' Unethical Pro-Organizational Behavior: The Interplay of Employees' Psychological Capital and Moral Identity. *Sage Open*, 14(4), 1-19. <https://doi.org/10.1177/21582440241300194>.
- Al Riyami, S., Razzak, M., Al-Busaidi, A., & Palalic, R. (2023). Impact of work from home on work-life balance: Mediating effects of work-family conflict and work motivation. *Heritage and Sustainable Development* 5(1), 33-52. <https://doi.org/10.37868/hsd.v5i1.129>.
- Al-shami, S. A., Al mamun, A., Rashid, N., & Cheong, C. B. (2023). Happiness at workplace on innovative work behaviour and organisation citizenship behaviour through moderating effect of innovative behaviour. *Heliyon*, 9(5), 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e15614>.
- Alshebami, A. S. (2021). The Influence of Psychological Capital on Employees' Innovative Behavior: Mediating Role of Employees' Innovative Intention and Employees' Job Satisfaction. *SAGE Open*, 11(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440211040809>.
- Alves, I., Limão, M., & Lourenço, S. M. (2024). Work Overload, Work–Life Balance and Auditors' Turnover Intention: The Moderating Role of Motivation. *Australian Accounting Review*, 108(34), 4-28. <https://doi.org/10.1111/auar.12417>.
- Aman, A., Rafiq, M., & Dastane, O. (2023). A cross-cultural comparison of work engagement in the relationships between trust climate – Job performance and turnover intention: Focusing China and Pakistan. *Heliyon*, 9(9), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19534>.
- Amanda, N., Anindita, R., & Hilmy, M. R. (2021). Compensation, Job Stress, and Job Satisfaction on Nurse Turnover Intention at Ananda Bekasi Hospital. *Jurnal*

Manajemen Kesehatan Indonesia, 9(1), 38-44.
<https://doi.org/10.14710/jmki.9.1.2021.38-44>.

- Ambong, & Ginting, S. (2025). The Effect Of Training, Communication On Turnover Intention Mediated By Job Satisfaction In Gen Z Employees In Pontianak City. *International Journal of Enterprise Modelling*, 19(1), 1-11. <https://doi.org/10.35335/emod.v19i1.111>.
- Andari, D. F., Emilisa, N., & Puspa, T. (2025). Pengaruh Faktor Internal terhadap Turnover Intention pada Perusahaan Manufaktur di Jakarta. *SOLUSI : Jurnal Ilmiah Bidang Ilmu Ekonomi*, 22(2), 1004-1017. <https://doi.org/10.26623/slsi.v22i2.8993>.
- Anindita, R., & Bachtiar, N. P. (2021). The Impact of Organizational Culture Towards Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction and Competency Among Online Media Employees. *Business and Entrepreneurial Review* 21(1), 193-216. <https://doi.org/10.25105/ber.v21i1.9279>.
- Ansong, A. O., Ansong, L. O., & Andoh, R. P. (2024). Leader humility and organisational citizenship behaviour: the mediating roles of job satisfaction and employee engagement. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2358166>.
- Aprianti, R., Eliyana, A., Basuki, J., Basseng, Asropi, Rachmawati, D. A., . . . Yazid, Z. (2023). Organizational citizenship behavior among prison managers: An empirical study in Indonesian Nusakambangan correctional institutions. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2258615>.
- Ariani, M., Tamara, D., Malik, A. R., & Darma, D. C. (2024). With Job Satisfaction or Not? The Role of Job Satisfaction in the Relationship Between Training and Reward on Employee Productivity. *Economics-Inovation and Economic Research Journal*, 12(3), 293-320. <https://doi.org/10.2478/eoik-2024-0035>.
- Awibowo, Y., & Ramli, A. H. (2025). The Influence of Transformational Leadership and Work Motivation on Job Satisfaction, with Contingent Reward as a Moderating Variable. *International Journal of Engineering, Science and Information Technology*, 5(1), 404-408. <https://doi.org/10.52088/ijesty.v5i1.868>.
- Ayalew, B. M., & Walia, N. (2024). Does job satisfaction mediate the nexus between perceived organizational justice and organizational citizenship behavior? Empirical evidence from Ethiopian Public Higher Education Institutions. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2297801>.
- Azmy, A. (2021). Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. *International Journal of Applied Business Research* 3(2), 151-168. <https://doi.org/10.35313/ijabr.v3i2.152>.
- Band, G., Timane, R., & Wandhe, P. (2021). Moderation Effect Of Counter Work Productive Behaviour On The Relationship Between Job Satisfaction And

- Organizational Citizenship Behaviour. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(4), 938-942. <https://doi.org/10.17762/turcomat.v12i4.582>.
- Baqi, F. A., & Indradewa, R. (2021). The Effect of Compensation on Job Satisfaction of Permanent Employees and Contract Employees. *American International Journal of Business Management*, 4(8), 144-151. https://www.researchgate.net/publication/354776608_The_Effect_of_Compensation_on_Job_Satisfaction_of_Permanent_Employees_and_Contract_Employees.
- Chi, H., Vu, T.-V., Nguyen, H. V., & Truong, T. H. (2023). How financial and non-financial rewards moderate the relationships between transformational leadership, job satisfaction, and job performance. *Cogent Business and Management*, 10(1), 1-19. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2173850>.
- Cui, Q., Lu, S., Ni, B., Zeng, X., Tan, Y., Chen, Y. D., & Hongping, Z. (2020). Improved Prediction of Aqueous Solubility of Novel Compounds by Going Deeper With Deep Learning. *Frontiers In Oncology*, 10, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fonc.2020.00121>.
- Daudi, M. H., & Cahyadi, L. (2024). Mengukur Kinerja Karyawan melalui Lingkungan Kerja dan Transformasional dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *INNOVATIVE: Journal Of Social Science Research*, 4(4), 9848-9864. <https://doi.org/10.31004/innovative.v4i4.13592>.
- Dewantoro, A. Q. (2023). Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja karyawan dimediasi Budaya Organisasi dan Motivasi. *Jurnal Manajerial*, 10(2), 393-409. <https://doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v10i02.5437>.
- Eliana, F., & Negoro, D. A. (2024). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Work-life Balance, dan Kepuasan Kerja terhadap Turnover Intention. *El-Mal: Jurnal Kajian Ekonomi & Bisnis Islam*, 5(4), 2181-2200. <https://doi.org/10.47467/elmal.v5i4.919>.
- Ervina, Ferdinand, & Meitiana. (2023). Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. PosIndonesia Kantor Pos Palangka Raya. *Edunomics Journal*, 4(2), 144-166. <https://doi.org/10.37304/ej.v4i2.10027>.
- Escortell, R., Baquero, A., & Delgado, B. (2020). The impact of transformational leadership on the job satisfaction of internal employees and outsourced workers. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1837460>.
- Fachrudin, K. A., & Sholihin, M. (2021). Examining the mediating effect of job satisfaction on the relationship between budgetary participation and organizational citizenship behavior in Indonesian higher education institutions. *Cogent Business & Management*, 8, 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1968990>.

- Fatinabilah, G. A., & Dwiarti, R. (2025). The Influence of Work Motivation, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Organizational Citizenship Behavior at the Yogyakarta Special Region Manpower and Transmigration Office. *Formosa Journal of Science and Technology (FJST)*, 4(1), 1-16. <https://doi.org/10.55927/fjst.v4i1.13439>.
- Fauzan, A. (2022). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh Kepuasan Kerja dan Motivasi Karyawan di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, dan Akuntansi)*, 6(2), 1860-1880. <https://doi.org/10.31955/mea.v6i2.2292>.
- Ferdinan, B. A., & Tuty, L. (2021). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Culture on Lecturer Performance Through Innovative Work Behavior at Catholic Universities in Surabaya. *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 6(2), 113-123. <https://doi.org/10.32535/ijabim.v6i2.1106>.
- Fuad, A., Bahri, S., & Tanjung, H. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Pegadaian (Persero) Kanwil 1 Medan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Bisnis*, 2(2), 372-377. <http://repository.umsu.ac.id/handle/123456789/21552>.
- Gunawan, H., Pala, R., Tijjang, B., Razak, M., & Qur'ani, B. (2024). Global challenges of the mining industry: Effect of job insecurity and reward on turnover intention through job satisfaction. *SA journal of human resource management*, 22, 1-11. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v22i0.2555>.
- Habeeb, S. (2019). A proposed instrument for assess in gorganizational citizenship behavior in BFSI companies in India. *Cogent Business & Management*, (6), 1-20. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1625702>.
- Hafidz, G. P., & Khoiriyah, A. (2023). Pengaruh Intrinsic Reward dan Pelatihan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 3(5), 1218-1226 <https://ejournal.penerbitjurnal.com/index.php/business/article/view/643>.
- Hair, J. F., Hult, G. T., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2021). Chapter1: An Introduction to Structural Equation Modeling. In *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation* (pp. 1-39). Sage Publications Inc.
- Hair, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2017). Partial Least Squares Structural Equation Modeling. *Handbook of Market Research*, 1-40 <https://doi.org/10.1016/j.rmal.2022.10002>.
- Han, Y., Abdullah, A., & Hwang, K. (2023). Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior in Egypt Roles of Organizational Commitment, Public Service Motivation, and Organizational Justice. *Journal of Policy Studies*, 38(4), 23-39. <https://doi.org/10.52372/jps38403>.
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597-606. <https://doi.org/10.1086/222355>.

- Hudecek, M. F., Grünwald, K. C., Gehlen, J. v., Lermer, E., & Heiss, S. F. (2024). You may fail but won't quit? Linking servant leadership with error management culture is positively associated with employees' motivational quality. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2406361>.
- Idris, Nanang, A., Soetjipto, B. E., & Supriyanto, A. S. (2021). Predicting factors of organizational citizenship behavior in Indonesian nurses. *Heliyon*, 7(12), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08652>.
- Jaya, F. T., Kusumapradja, R., & Mustikawati, I. S. (2024). The Influence of Work Motivation, Leadership Style, and Organizational Citizenship Behavior on Nurses' Turnover Intention at Mitra Jambi Hospital. *Vitamin : Jurnal Ilmu Kesehatan Umum*, 2(4), 131-151. <https://doi.org/10.61132/vitamin.v2i4.740>.
- Jufrizen, Farisi, S., Muslih, & Sari, M. (2023). Transformational leadership and organizational citizenship behavior Mediating role of affective commitment and work engagement of hotel employees in Indonesia. *Problems and Perspectives in Management*, 21(4), 1-12. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(4\).2023.01](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(4).2023.01).
- Kacaribu, H., & Baskara, I. (2024). The Effect of Compensation, Transformational Leadership on Work Engagement by Mediating the Behavior of Organizational Citizens in Insurance Broker Companies. *International Journal of Economics, Management and Accounting*, 8, 621-638. <https://doi.org/10.47353/ijema.v1i8.91>.
- Kamila, I., & Nurhasanah, N. (2024). Pengaruh Self Efficacy, Perilaku Kerja Inovatif Dan Knowledge Sharing Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 11(1), 10-21. <https://doi.org/10.37817/jurnalmanajemen.v11i1.3868>.
- Kim, N. N., & Hang, N. N. (2024). Rewards, knowledge sharing and individual work performance: an empirical study. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>.
- Kuntadi, C., Widyanty, W., Nurhidajat, R., Cahyandito, M. F., Sariadi, P., & Fahlevi, M. (2023). Driving performance at the National Transportation Safety Committee: The mediating role of engagement and motivation in transformational leadership. *Cogent Business & Management*, 10(3), 1-21. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2285265>.
- Kurniati, N., & Rojuaniah. (2023). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Integritas Perilaku Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *SINOMIKA JOURNAL*, 1(5), 1153-1172. <https://doi.org/10.54443/sinomika.v1i5.591>.
- Kustiawan, U., Marpaung, P., Lestari, U., & Andiyana, E. (2022). The Effect of Affective Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Employee Engagement on Job Happiness and Job Performance on Manufacturing Company in Indonesia. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 19(52), 573-591. <https://doi.org/10.37394/23207.2022.19.52>.

- Kustiawan, U., Septiyaningsih, Syah, T. Y., Rojuaniah, & Budiman, A. (2023). The Influence of Perceptions of Organizational Support, Work Stress, Organizational Commitment, and Job Satisfaction on Employee Performance In The Automotive Industry. *JENIUS*, 7(1), 128-139. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v7i1.33913>.
- Lesmana, H., Indradewa, R., & Syah, T. (2021). Organization Innovation Effect on Job Satisfaction and Employee Engagement Over Job Performance at PT. UTAC Manufacturing Services Indonesia. *Journal of multidisciplinary academy*, 5(3), 208-215. <https://doi.org/10.51971/joma.v5n3.057602021>.
- Li, C., Jiang, X., He, H., & Zhang, Y. (2022). The Influence of Performance-Contingent Rewards on Proactive and Responsive Creativity Dual-Path Mediating Effects of Work Motivation. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.812298>.
- Liana, S., Endratno, H., Rahmawati, I. Y., & Darmawan, A. (2025). The Influence of Work Motivation, Work Discipline, Organizational Commitment, and Compensation on Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Digital*, 4(2), 151–168. <https://doi.org/10.55927/ministal.v4i2.14353>.
- Liana, Y., & Putra, J. C. (2024). Pemberian Reward terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening. *Assyarikah : Journal Of Islamic Economic Business Universitas Al-Amien Prenduan*, 5(1), 17-34. <https://doi.org/10.28944/assyarikah.v5i1.1638>.
- Lin, C.-Y., & Huang, C.-K. (2021). Employee turnover intentions and job performance from a planned change: the effects of an organizational learning culture and job satisfaction. *International Journal of Manpower*, 42(3), 409-423. <https://doi.org/10.1108/IJM-08-2018-0281>.
- Liu, Y., Yang, Y., Bai, X., Chen, Y., & Mo, L. (2022). Do Immediate External Rewards Really Enhance Intrinsic Motivation? *Frontiers in Psychology*, 13, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.853879>.
- Liu, Z., Chen, C., Cui, H., & Hu, Y. (2023). The relationship between nurses' social network degree centrality and organizational citizenship behavior: The multiple mediating effects of job satisfaction and work engagement. *Heliyon*, 9(9), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e19612>.
- Maibvisira, G., Mutambara, E., & Mashia, C. (2022). Organisational citizenship behaviour's antecedents as predictors of job satisfaction: Empirical evidence from banks in emerging economies. *Journal of Governance and Regulation*, 11(4), 16-23. <https://doi.org/10.22495/jgrv11i4art2>.
- Mangunsong, Y. P., & Irmawati. (2023). Analisis Pengaruh Job Insecurity Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Yang Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja Pada Toserba Matahari Sragen. *Management Studies and Entrepreneurship Journal (MSEJ)*, 4(3), 2562-2574. <https://doi.org/10.37385/msej.v4i3.2022>.

- Manzoor, F., Wei, L., & Asif, M. (2021). Intrinsic Rewards and Employee's Performance With the Mediating Mechanism of Employee's Motivation. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.563070>.
- Marleyana, Y., Devie, & Foedjiawati. (2022). Reward System, Employee Engagement, and the Role of Employee Satisfaction as Mediating Variable. *International Journal of Business Studies*, 5(1), 97-108. <https://doi.org/10.9744/ijbs.5.1.97-108>.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z).
- Mustafa, G., & Ali, N. (2019). Rewards, autonomous motivation and turnover intention: Results from a non-Western cultural context. *Cogent Business & Management*, 6(1), 1-16. <https://doi.org/10.1080/23311975.2019.1676090>.
- Nadiyya, A., & Rini, H. P. (2023). The Role of Employment Satisfaction Mediation on The Effect of Reward on Employee Performance. *International Journal of Multidisciplinary*, 4(11), 3800 – 3807. <https://doi.org/10.11594/ijmaber.04.11.01>.
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity* 6(3), 1-19. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>.
- Nguyen, N. P., Hang, N. T., Hiep, N., & Flynn, O. (2023). Does transformational leadership influence organisational culture and organisational performance: Empirical evidence from an emerging country. *IIMB Management Review*, 35(4), 382-392. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2023.10.001>.
- Ninaus, K., Diehl, S., & Terlutter, R. (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652-666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>.
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business Management*, Volume 7, 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>.
- Nurlinda, R. A., & Hidayat, H. (2024). The Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance Through Employee Engagement as an Intervening Variable. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*. 7(3), 7776-7796. <https://doi.org/10.31538/ijse.v7i3.5844>.

- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., Ozgen-Cigdemli, A. O., Kaygin, E., Kosa, G., Turan-Torun, B., . . . Uygungil-Erdogan, S. (2025). The mediating role of job satisfaction in the effect of green transformational leadership on intention to leave the job. *Fronstiers in Psychology, 16*, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1490203>.
- Paembonan, R., Kaningsih, A. S., & Pikbee, C. (2021). Effect of Training and Education on Performance in mediation of Village Apparatus Work Motivation in Sekatak Distrik, Bulungan Regency. *Jurnal Terapan Manajemen dan Bisnis, 7*(2), 88-96. <https://journal.stkipsingkawang.ac.id/index.php/JTMB/article/view/2601>.
- Pangestu, W., & Masman, R. (2023). Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT Maxiar Indosurya yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja. *Jurnal Manajerial dan Kewirausahaan, 5*(3), 790-796. <https://doi.org/10.24912/jmk.v5i3.25448>.
- Permana, S. E., Suhaya, Sabur, A., & Mulyadi, E. (2021). Hubungan Kompensasi Dan Kepuasan Kerja Dengan Kinerja Pegawai Pada Dinas Lingkungan Hidup Kota Tangerang. *Perspektif: Jurnal Ilmu Admnistrasi, 3*(2), 54-68. <https://doi.org/10.33592/perspektif.v3i2.1487>.
- Pranata, J. A., Hendrawan, S., Riyanto, M., & Gunadi, W. (2022). The Effect of Work-Life Balance and Work Motivation towards Intention to Work from Home in the Future with Job Satisfaction as a Mediator. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala, 78*, 7-25. <https://doi.org/10.33788/rcis.78.1>.
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Effect of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Comitments on Organizational Citizenship Behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis, 9*, 61-69. <https://ssrn.com/abstract=3987670>.
- Puspitawati, N. M., & Atmaja, N. (2020). Pengaruh Kompensasi terhadap Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Karyawan. *Jurnal Bakti Saraswati, 9*(2), 112-119. Retrieved from <https://e-journal.unmas.ac.id/index.php/baktisaraswati/article/view/1110>.
- Putranto, R., & Kustiawan, U. (2023). The Effect of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior, Turnover Intention and Work Performance in Indonesian Air Companies. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research, 305–316*. https://doi.org/10.2991/978-2-38476-088-6_34.
- Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2023). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon, 8*(11), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374>.
- Radianto, W. E., & Effendi, L. V. (2022). Job Satisfaction And Job Engagement: Which Has The Greatest Influence In Mediating Rewards And Performance? *Journal of Mantik, 6*(2), 2179-2187. <https://doi.org/10.35335/mantik.v6i2.2586>.
- Raflyzon, I. R., Syah, T. Y., & Fajarwati, D. (2021). Impact of Transformational Leadership and Motivation on Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior Study on Teacher SMK Panjatek North Bekasi. *American*

- International Journal of Business Management (AIJBM)*, 4*), 103-110. https://www.researchgate.net/profile/Rhian-Indradewa/publication/354776504_Impact_of_Transformational_Leadership_and_Motivation_on_Performance_The_Mediating_Role_of_Organizational_Citizenship_Behavior_Study_on_Teacher_SMK_Panjatek_North_Bekasi/li.
- Ramlah, S., Sudiro, A., & Juwita, H. A. (2021). The influence of compensation and job stress on turnover intention through mediation of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 10(4), 117-127. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i4.1206>.
- Ravhudzulo, H., & Eresia-Eke, C. (2024). Employee engagement, telecommuting propensity, and employee performance in the virtual workplace. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-14. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2422559>.
- Regen, R., Linda, D., Hermendizal, Sasmita, J., & Supriyanto. (2022). The influence of work motivation, job satisfaction, and organizational commitment on the organizational citizenship behavior of employees at the department of tourism and culture. *Journal of Educational and Learning Studies*, 5(2), 98-106. <https://doi.org/10.32698/01962>.
- Ren, Y., Tang, R., & Li, M. (2022). The relationship between delay of gratification and work engagement: The mediating role of job satisfaction. *Heliyon*, 8(8), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10111>.
- Rizky, W. M., & Prastyani, D. (2023). Pengaruh Kompensasi, Job Crafting dan Job Embeddedness terhadap Turnover Intention. *Sibatik Journal*, 2(9), 2867-2882. <https://doi.org/10.54443/sibatik.v2i9.1345>.
- Romi, M. V., Soetjipto, N., Widaningsih, S., Manik, E., & Riswanto, A. (2021). Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence. *Management Science Letters*, 11(3), 917-924. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.006>.
- Saeed, F., Mir, A., Hamid, M., Ayaz, F., & Billah, U. I. (2023). Employee Salary and Employee Turnover Intention: A Key Evaluation Considering Job Satisfaction and Job Performance as Mediators. *Revista De Cercetare Si Interventie Sociala*, 13(1), 1-23. <https://doi.org/10.56536/ijmres.v13i1.234>.
- Saether, E. A. (2020). Creativity-Contingent Rewards, Intrinsic Motivation, and Creativity The Importance of Fair Reward Evaluation Procedures. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-9. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00974>.
- Safei, M., & Kustiawan, U. (2022). Organizational Commitments That Shape Turnover Intention, Employee Performance, And Organizational Citizenship Behavior. *Inernational Journal of Demos*, 4(1), 27-41. <https://doi.org/10.37950/ijd.v4i1.187>.
- Sahputra, R., & Dihan, F. (2024). Pengaruh Kompensasi, Job Satisfaction dan Perceived Job Alternative terhadap Turnover Intention pada Karyawan. *Scientific Journal of Reflection*, 7(1), 400-408. <https://doi.org/10.37481/sjr.v7i2.836>.

- Santa, R., Moros, A., Morante, D., Rodríguez, D., & Scavarda, A. (2023). The impact of emotional intelligence on operational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior and leadership. *PLOS One*, 18(8), 1-21. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0284752>.
- Santi, P. N., & Suarmanayasa, N. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Dinas Perhubungan Kabupaten Buleleng. *Bisma: Jurnal Manajemen*, 8(1), 10-16. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/BISMA-JM/article/view/32777>.
- Savari, M., Sheheyta, A., & Shokati Amghani, M. (2019). Promotion of adopting preventive behavioral intention toward biodiversity degradation among Iranian farmers. *Global Ecology and Conservation*, 43, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.gecco.2023.e02450>.
- Shohib, M., Mauladi, K. F., & Yaskun, M. (2024). Pengaruh kepemimpinan, kompensasi, dan komitmen organisasional terhadap turnover intention karyawan di perusahaan kontraktor tambang melalui kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Journal of Management Accounting Research*, 7(1), 22-38. <https://doi.org/10.52166/j-macc.v7i1.6308>.
- Simakhajornboon, P., Phuthong, T., & Srisuksa, N. (2024). Exploring the impact of organizational culture on employee performance: The mediating role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 11(4), 72-84. <https://doi.org/10.21833/ijaas.2024.04.009>.
- Siregar, Z. M., Nasution, A. P., Ende, Supriadi, Y. N., & Reresimi, M. (2023). Does job satisfaction mediate the effect of a reward system on organizational citizenship behavior Evidence from the public sector. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 221-223. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21\(2\).2023.24](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.21(2).2023.24).
- Solikha, S. M., & Rojuaniah. (2023). Pengaruh Kompensasi, Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Melalui Job Embeddedness Sebagai Variabel Intervening. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 3(3), 11175-11188. Retrieved from <https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/3481>.
- Sridadi, A. R., Pratama, A. S., Eliyana, A., Gunawan, D. R., & Yazid, Z. (2024). Fostering Organizational Citizenship Behavior: The Role of Proactive Personality, Job Satisfaction, and Affective Commitment. *SAGE Open*, 14(3), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440241268848>.
- Sukmayuda, B. C., & Kustiawan, U. (2022). The Effect of Workplace Empowerment, Quality of Work-Life, Work-Life Balance, Organizational Citizenship Behavior on Job Satisfaction. *International Journal of Demos*, 4(1), 161-175. <https://hk-publishing.id/ijd-demos/article/view/182>.
- Supply, C. I. (2025, February 24). *Kontribusi Industri Manufaktur ke PDB Capai 18,98 Persen pada 2024*. Retrieved from Supply Chain Indonesia:

https://supplychainindonesia.com/kontribusi-industri-manufaktur-ke-pdb-capai-1898-persen-pada-2024/#google_vignette

- Sutianingsih, & Agustina, S. M. (2022). Organizational Citizenship Behavior, Reward, Punishment To Improve Employee Performance. *International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research*, 6(2), 770-780. <https://doi.org/10.29040/ijebar.v6i2.5544>.
- Suwardi, & Erdi. (2023). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Pengaruh Quality Work of Life terhadap Kinerja Karyawan. *SEIKO : Journal of Management & Business*, 6(2), 491-497. <https://doi.org/10.37531/sejaman.v6i2.5190>.
- Tanskanen, J. (2025). Effort and reward as a mechanism linking leader-member exchange with work engagement. *Cogent Business & Management*, 12(1), 1-17. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2443807>.
- Tarigan, A. A., & Lataruva, E. (2024). Peran Mediasi Kepuasan Kerja dalam Hubungan Stres Kerja dengan Turnover Intention pada Karyawan Coffee Shop di Tembalang. *Jurnal Dinamika Bisnis dan Kewirausahaan*, 1(1), 1-17. <https://ejournal2.undip.ac.id/index.php/jdbk/article/view/23525>.
- Villegas-Puyod, J., Chaisanrit, M., & Ajah, S. (2024). The Role Of Transformational Leadership On Employee Job Satisfaction: Mediated By Organizational Citizenship Behavior. *African Journal of Biomedical Research*, 30(3), 527-534. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i3.1307>.
- Wahyudi, G., Arna, A. S., & Sudirman. (2024). The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance with Organizational Citizenship Behaviour as a Mediating Variable at the Regional Research and Development Agency of East Tanjung Jabung Regency. *Dinasti International Journal of Education Management And Social Science*, 5(3), 177-190. <https://doi.org/10.38035/dijemss.v5i3.2301>.
- Wau, F. S., & Kustiawan, U. (2024). Employee Engagement, Work Motivation, Employee Creativity, Dan Job Satisfaction Sebagai Mediator Antara Reward Dengan Employee Performance. *Cakrawala Repositori IMWI*, 7(1), 267-284.
- Widarko, A., & Anwarodin, M. K. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123-138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>.
- Xia, C. S., Arshad, M. A., & Mengjiao, Z. (2024). The Relationship Between Rewards and Organizational Citizenship Behavior: A Literature Review. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 14(5), 1841-185. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i5/21742>.
- Ye, W., & Li, Z. (2024). The Impact of Socially Responsible Human Resource Management on Employees' Environmental Citizenship Behavior The Role of

Psychological Safety and Contingent Reward Leadership The Impact of Socially Responsible Human Resource Management on Employees' Envir. *SAGE Open*, 14(2), 1-14. <https://doi.org/10.1177/21582440241254272>.

Yuniarto, B., Rodiya, Y., Saefuddin, D. A., & Maulana, M. A. (2022). Analisis Dampak Reward dan Punishment Perspektif Teori Pertukaran Sosial dan Pendidikan Islam. *Edukatif : Jurnal Ilmu Pendidikan*, 4(4), 5708-5719. <https://doi.org/10.31004/edukatif.v4i4.3350>.

Yuwono, H., Kurniawan, M. D., Syamsudin, N., Eliyana, A., Saputra, D. E., Emur, A. P., & Jalil, N. I. (2023). Do psychological capital and transformational leadership make differences in organizational citizenship behavior? *PLoS ONE*, 18(12), 1-20. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0294559>.

Zhao, X., Yang, Y.-C., Han, G., & Zhang, Q. (2022). The Impact of Positive Verbal Rewards on Organizational Citizenship Behavior—The Mediating Role of Psychological Ownership and Affective Commitment. *Frontiers in Psychology*, 13, 1-12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.864078>.

Zhu, D., Guo, N., Wang, J., Nicholas, S., & Chen, L. (2021). Longitudinal Association of Salaries for Medical Staff With Medical Service Utilization and Expenditure in China, 2007–2016. *Frontiers in Public Health*, 9, 1-7. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2021.767541>.