

Pengaruh Beban Kerja dan Jarak Kekuasaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada Karyawan Generasi Z

INFO PENULIS	INFO ARTIKEL
Tifal Aviva Damhuri Universitas Gunadarma Tifaldamhuri8072@gmail.com Maria Chrisnatalia Universitas Gunadarma maria_c@staff.gunadarma.ac.id	ISSN: 2963-8933 Vol. 5, No. 1 Februari 2026 http://jurnal.ardenjaya.com/index.php/ajpp
© 2026 Arden Jaya Publisher All rights reserved	

Saran Penulisan Referensi:

Damhuri, T. A., & Chrisnatalia, M. (2026). Pengaruh Beban Kerja dan Jarak Kekuasaan terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) pada Karyawan Generasi Z. *Arus Jurnal Psikologi dan Pendidikan (AJPP)*, 5(1), 463-472.

Abstrak

Stereotype Gen Z sebagai karyawan yang melekat berkaitan dengan cara komunikasi, nilai-nilai, dan preferensi dalam hal teknologis serta bagaimana cara mereka mengatasi permasalahan. Sifat-sifat Gen Z yang cenderung individualis dan kurang berperan dalam kelompok merupakan hal yang sangat bertolak belakang dari OCB (*Organizational Citizenship Behaviour*). Karyawan gen z yang memiliki OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan, memperbaiki interaksi sosial pekerja, mengurangi konflik dan meningkatkan efisiensi. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji secara empiric pengaruh beban kerja dan jarak kekuasaan terhadap OCB pada karyawan generasi Z. Respdnen penelitian ini berjumlah 199 karyawan generasi Z yang memiliki atasan. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner online melalui google forms. Teknik analisis data yang digunakan untuk menguji hipotesis pada penelitian ini adalah uji regresi linier berganda. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai F sebesar 375,269 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,005$) dan nilai R Square sebesar 0,794 artinya 79,4% mempengaruhi dan 20,6% dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan dari beban kerja dan jarak kekuasaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada karyawan generasi Z.

Kata Kunci: Beban Kerja, Jarak Kekuasaan, *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*, Karyawan Generasi Z

Abstract

The stereotype of Gen Z as employees is related to their way of communicating, values and preferences in technological matters and how they solve problems. The nature of Gen Z, which tends to be individualistic and plays less of a role in groups, is the very opposite of OCB (Organizational Citizenship Behaviour). Gen z employees who have OCB can improve employee performance, improve worker social interactions, reduce conflict and increase efficiency. The purpose of this research is to empirically test the influence of workload and power distance on OCB in generation Z employees. The respondents for this research were 199 generation Z employees who have superiors. The power collection technique uses an online questionnaire via Google Forms. The data analysis technique used to test the hypothesis in this research is the multiple linear regression test. Based on the results of data analysis, an F value of 375.269 was obtained with a significance value of 0.000 ($p < 0.005$) and an R Square value of 0.794, meaning that 79.4% was influenced and 20.6% was influenced by other variables outside this research. The results of the analysis show that there is a significant influence of workload and power distance on Organizational Citizenship Behaviour (OCB) in generation Z employees.

Key Words: Workload, Power Distance, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Generation Z Employees

A. Pendahuluan

Dalam era perkembangan bisnis saat ini, perusahaan dihadapkan pada tuntutan untuk mencapai tujuan dan target utama Perusahaan melalui persaingan kinerja karyawan dan produktivitas hasil yang ditawarkan perusahaan. Salah satu aspek penting yang dapat menjadi penentu kemajuan dan perkembangan perusahaan adalah dalam aspek manusia atau pekerja atau yang biasa disebut Sumber Daya Manusia (SDM). Karyawan sebagai perwujudan dari sumber daya manusia memegang peran sebagai perencana sekaligus penggerak kegiatan atau aktivitas dalam organisasi. Salah satu tantangan yang paling banyak dialami oleh perusahaan adalah perbedaan generasi karyawan. Hal ini sesuai dengan penjelasan Paska, Atmaja, dan Ratnawati (2025) yang menyatakan bahwa keberagaman generasi dalam organisasi menjadi isu penting dalam manajemen sumber daya manusia yang membawa tantangan dan peluang besar bagi organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang semakin dinamis

Berdasarkan data Keadaan Angkatan Kerja di Indonesia Agustus 2024 yang di *publish* oleh Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia, terdapat 152,11 juta orang Angkatan kerja dengan dominansi generasi Z yang menjadi pekerja sebanyak 27, 94% dan akan terus meningkat. Generasi Z adalah generasi yang lahir antara tahun 1995-2012 dan baru memasuki dunia kerja, sehingga Generasi Z banyak menempati posisi staff ataupun junior dalam suatu organisasi dan industri di Indonesia tahun 2025. Karyawan yang memiliki OCB dapat meningkatkan kinerja karyawan, memperbaiki interaksi sosial pekerja, mengurangi konflik dan meningkatkan efisiensi (Safitri, Wolor, Marsofiyati, 2025). Oleh karena itu penting bagi karyawan untuk memiliki sifat OCB sebagai bentuk tanggung jawab dan usaha untuk meningkatkan produktivitas pribadi dan perusahaan.

Selain faktor internal karakteristik kepribadian individu karyawan Gen Z yang individualis dan kompetitif, ada pula faktor lain yang menyebabkan OCB karyawan Gen Z menjadi rendah antara lain yaitu beban kerja dan budaya kerja yang diterima oleh karyawan. Berkaitan dengan beban kerja, Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hermawan, Kirana, dan Wiyono (2022) menunjukkan bahwa adanya pemberian beban kerja pada pekerja yang tidak merata akibat kurangnya sumber daya manusia yang ada sehingga membuat pekerja mengerjakan beberapa pekerjaan sekaligus dan membuat pekerja lelah sehingga tidak memiliki minat untuk membantu rekan kerja lain. Penelitian tersebut juga didukung oleh Ali, Sastrodiharjo, Saputra (2022) yang menyatakan bahwa ketika individu atau pekerja memiliki tekanan kerja yang tinggi maka pekerja tersebut memiliki kecenderungan untuk melakukan pelarian dalam menghadapi suatu pekerjaan dan tidak memikirkan beban kerja rekan kerjanya yang lain.

Beban kerja karyawan adalah tugas atau aktivitas yang harus diselesaikan oleh individu atau sekelompok karyawan dalam jangka waktu tertentu yang dapat bersifat fisik, mental atau keduanya tergantung dari pekerjaan yang dilakukan. Menurut Munandar (2011) beban kerja

adalah tugas yang diberikan kepada karyawan dengan keterampilan dan potensi karyawan dan harus diselesaikan pada waktu tertentu. Beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang membutuhkan keahlian dan harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu dalam bentuk fisik maupun psikis (Dhania, 2010). Sedangkan menurut Riggio (2000) beban kerja adalah tugas pekerjaan yang menyebabkan stress, seperti pekerjaan yang mengharuskan bekerja dengan cepat untuk hasil yang sulit.

Berkaitan dengan budaya kerja yang dianut oleh perusahaan dan harus diterima oleh karyawan Gen Z juga mempengaruhi tingkat OCB karyawan Gen Z. Hal ini sesuai dengan penjelasan menurut Lauhery (2022) bahwa budaya organisasi memiliki potensi untuk mempengaruhi perilaku OCB karyawan. Salah satu budaya yang masih jarang disinggung pada banyak penelitian sebelumnya adalah budaya kerja menurut Hofstede (Kowanda, 2023). Dimensi budaya dari Hofstede (1980) ini juga sebagai *cultural framework* yang penting dalam menjelaskan perbedaan budaya yang digunakan dalam organisasi. Dimensi budaya Hofstede (1980) dibagi menjadi enam dimensi yaitu Jarak kekuasaan, tingkat ketergantungan, maskulinitas, penghindaran ketidakpastian, orientasi jangka panjang, tingkat kepuasan. Menurut Khatri (2009) Bawahan yang ditempatkan di lingkungan dengan jarak kekuasaan yang besar enggan untuk terlibat dalam Keputusan, mereka secara pasif melaksanakan instruksi atasan mereka dan oleh karena itu atasan akan memiliki kekuasaan yang tidak terbatas. Sehingga Jarak kekuasaan erat kaitannya dengan perilaku OCB karyawan.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fadhillah, Abdurrahman & Assyofa (2023) menyatakan bahwa beban kerja mempengaruhi OCB secara negatif dan signifikan, hasil tersebut berarti bahwa semakin berat beban kerja yang dirasakan maka kesediaan untuk melakukan hal-hal OCB akan berkurang atau bahkan menghilang. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Firdaus, Wiharno, dan Fitriani (2024) menyatakan bahwa terdapat pengaruh *negative* antara beban kerja terhadap OCB namun tidak secara signifikan hal ini dikarenakan adanya variabel-variabel lain yang memoderasi. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brizuela & Leiva (2016) Jarak kekuasaan suatu organisasi mempengaruhi secara negatif tingkat OCB karyawan. Menurut penelitian Anand, Vidyarthi, dan Rolnicki (2017) diperoleh hasil bahwa OCB lemah pada kelompok kerja yang dipimpin oleh pimpinan yang memiliki jarak kekuasaan yang tinggi. Penelitian lain juga dijelaskan oleh Yuliana, Abdillah, Oemar, Anita dan Ulfah (2022) menyatakan bahwa terdapat pengaruh jarak kekuasaan terhadap OCB walaupun dengan kontribusi yang rendah. Penelitian yang sejalan juga dijelaskan oleh Subiyanto & Susanto (2021) yang menyatakan terdapat hasil analisis yang menunjukkan bahwa jarak kekuasaan sebagai variabel yang memperlemah OCB.

Namun terdapat perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Meyden (2014) yang mengemukakan bahwa dalam Masyarakat yang memiliki jarak kekuasaan tinggi, maka individu atau karyawan akan semakin ingin melakukan peran OCB karena mereka ingin berhasil memberikan kesan yang baik kepada atasan. Sedangkan penelitian yang dilakukan pada suku Minangkabau oleh Yulanda (2015) menunjukkan bahwa jarak kekuasaan yang merupakan bagian dari nilai budaya tidak berpengaruh secara signifikan terhadap OCB. Berdasarkan perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti-peneliti terdahulu serta adanya perbedaan pada subjek maka peneliti tertarik untuk mengkombinasikan variabel Jarak kekuasaan dengan permasalahan OCB pada fenomena subjek karyawan Gen Z.

B. Metodologi

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode survei untuk menguji pengaruh beban kerja dan jarak kekuasaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan generasi Z. Variabel terikat dalam penelitian ini adalah OCB, sedangkan variabel bebas terdiri atas beban kerja dan jarak kekuasaan. OCB diukur berdasarkan lima dimensi menurut Podsakof (2009), yaitu *altruism, conscientiousness, sportsmanship, courtesy, dan civic virtue*. Beban kerja diukur melalui aspek menurut Munandar (2011) yaitu tuntutan fisik dan tuntutan tugas, sementara jarak kekuasaan diukur menggunakan skala jarak kekuasaan yang disusun oleh Clugston, Howell, Dorfman (2000) yang mencerminkan hubungan antara atasan dan bawahan dalam konteks distribusi kekuasaan.

Partisipan Penelitian

Populasi penelitian ini adalah karyawan generasi Z, yaitu individu yang lahir pada rentang tahun 1995–2007 dan telah bekerja. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah

nonprobability sampling dengan metode *purposive sampling*, yaitu pemilihan sampel berdasarkan kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan penelitian.

Pengumpulan data dilakukan menggunakan metode kuesioner dengan skala Likert lima tingkat yang disebarikan secara daring maupun luring. Instrumen penelitian terdiri dari tiga skala, yaitu skala OCB, skala beban kerja, dan skala jarak kekuasaan, yang telah diadaptasi dan dimodifikasi agar sesuai dengan karakteristik subjek penelitian.

Teknik analisis data

Uji kualitas instrumen meliputi uji validitas isi melalui *expert judgement* serta uji reliabilitas menggunakan koefisien *Cronbach's Alpha* dan *alpha stratified* untuk instrumen multidimensi. Selain itu, dilakukan uji daya diskriminasi aitem menggunakan teknik *Corrected Item Total Correlation*. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan regresi linear berganda untuk mengetahui pengaruh parsial dan simultan variabel bebas terhadap variabel terikat, dengan bantuan perangkat lunak *IBM SPSS 26 for Windows*.

C. Hasil dan Pembahasan

Hasil

Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji normalitas menggunakan *Kolmogorov-Smirnov* menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki nilai signifikansi $< 0,05$, sehingga data tidak berdistribusi normal.

Tabel 3. Hasil Uji Normalitas

Variabel	Sig.	Keterangan
Beban Kerja	0,000	Tidak Normal
Jarak Kekuasaan	0,000	Tidak Normal
OCB	0,000	Tidak Normal

2. Uji Linearitas

Hasil uji linearitas menunjukkan bahwa hubungan antara beban kerja dan OCB serta antara jarak kekuasaan dan OCB bersifat linear.

Tabel 4. Hasil Uji Linearitas

Variabel	Sig	p	Keterangan
Beban Kerja & OCB	0,000	$< 0,05$	Linear
Jarak Kekuasaan & OCB	0,000	$< 0,05$	Linear
Beban Kerja & Altruism	0,000	$< 0,05$	Linear
Beban Kerja & Constiousness	0,000	$< 0,05$	Linear
Beban Kerja & Sportmanship	0,000	$< 0,05$	Linear
Beban Kerja & Courtesy	0,000	$< 0,05$	Linear
Beban Kerja & Civic Virtue	0,000	$< 0,05$	Linear
Jarak Kekuasaan & Altruism	0,000	$< 0,05$	Linear
Jarak Kekuasaan & Constiousness	0,000	$< 0,05$	Linear
Jarak Kekuasaan & Sportmanship	0,000	$< 0,05$	Linear
Jarak Kekuasaan & Courtesy	0,000	$< 0,05$	Linear
Jarak Kekuasaan & Civic Virtue	0,000	$< 0,05$	Linear

3. Uji Multikolinearitas

Hasil uji multikolinearitas menunjukkan tidak terdapat korelasi tinggi antarvariabel independen.

Tabel 5. Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF	Keterangan
Beban Kerja	0,652	1,534	Tidak Multikolinearitas
Jarak Kekuasaan	0,652	1,534	Tidak Multikolinearitas

Uji Hipotesis

1. Pengaruh Beban Kerja dan Jarak Kekuasaan terhadap OCB

Hasil analisis regresi linear berganda menunjukkan bahwa beban kerja dan jarak kekuasaan secara simultan berpengaruh signifikan terhadap OCB karyawan generasi Z.

Tabel 6. Hasil Uji Regresi Berganda

Variabel	R	R ²	F	Sig.
Beban Kerja & Jarak Kekuasaan → OCB	0,891	0,794	375,269	0,000

2. Pengaruh Beban Kerja terhadap OCB

Beban kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Tabel 7. Uji Hipotesis Parsial Beban Kerja

Variabel	β	Sig.	Keterangan
Beban Kerja → OCB	0,823	0,000	Signifikan

3. Pengaruh Jarak Kekuasaan terhadap OCB

Jarak kekuasaan berpengaruh signifikan dengan arah negatif terhadap OCB.

Tabel 8. Uji Hipotesis Parsial Jarak Kekuasaan

Variabel	β	Sig.	Keterangan
Jarak Kekuasaan → OCB	-0,108	0,008	Signifikan

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel beban kerja dan OCB berada pada kategori tinggi, sedangkan jarak kekuasaan berada pada kategori sedang.

Tabel 9. Statistik Deskriptif Variabel

Variabel	Mean Empirik	Mean Hipotetik	Kategori
Beban Kerja	107,81	81	Tinggi
Jarak Kekuasaan	14,73	18	Sedang
OCB	94,80	72	Tinggi

Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris dan mengetahui apakah ada pengaruh beban kerja dan jarak kekuasaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan generasi Z. Berdasarkan hasil uji regresi berganda diperoleh nilai sig. 0,000 yang artinya hipotesis satu diterima, adanya pengaruh beban kerja dan jarak kekuasaan yang sangat signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan generasi Z dengan nilai F 375,269 dan nilai R sebesar 0,891. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Poluan (2018) yang menyatakan bahwa beban kerja yang sesuai memberikan hasil signifikan pada hasil pekerjaan yang lebih optimal dan membuat karyawan bersedia untuk menolong rekan kerjanya yang lain. Utaminingsih (2014) juga menyatakan bahwa dengan hirarkis kekuasaan yang baik dapat memberikan perilaku *representative* untuk mengembangkan kemampuan kerja, tanggung jawab dan ketergantungan serta kekuasaan yang baik dapat memperluas kerja sama, membangun koneksi yang lebih baik serta ketersediaan untuk membantu satu sama lain. Penelitian yang dilakukan oleh Leuhery (2022) memiliki hasil yang sama yaitu adanya pengaruh beban kerja dan budaya kerja yang fokusnya pada kepemimpinan dan kekuasaan menunjukkan adanya pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hasil ini memberikan implikasi bahwa pemberian beban kerja dan penerapan jarak kekuasaan yang tepat dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* karyawan generasi Z.

Nilai R Square sebesar 0,794 yang berarti beban kerja dan jarak kekuasaan memberikan pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebesar 79,4% dan sisanya sebesar 20,6% disebabkan oleh faktor-faktor lain diluar penelitian yang bersifat internal ataupun eksternal. Beban kerja dan jarak kekuasaan memengaruhi OCB secara simultan dikarenakan beban kerja yang tinggi menuntut seseorang untuk memberikan ataupun meminta kolaborasi, kerja sama, dan inisiatif dengan rekan kerja lainnya, sementara jarak kekuasaan memberikan wadah rasa aman dan kepercayaan diri untuk melakukan kegiatan tersebut. Hal ini sesuai dengan hasil jawaban pertanyaan terbuka yang diberikan oleh responden yaitu, meskipun terdapat pekerjaan yang sedang overload namun memiliki atasan yang supportif, membuat responden tetap membantu rekan kerjanya dengan alasan adanya *deadline* pekerjaan yang sangat dekat serta kekurangan personel. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Farh, Hackett, dan Liang (2007) yang menyatakan bahwa OCB lebih mudah muncul dalam kondisi beban kerja dan tuntutan pekerjaan tinggi ketika budaya organisasi kepemimpinan seperti jarak kekuasaan mendukung partisipasi dan kesetaraan peran.

Pengaruh beban kerja dan jarak kekuasaan terhadap OCB secara simultan juga ditunjukkan melalui hasil jawaban pertanyaan terbuka yang dicatatkan oleh responden lainnya, menunjukkan bahwa saat atasan yang tidak komunikatif, arogan, dan tidak memberikan ruang untuk berkembang pada bawahannya meskipun beban kerjanya rendah karyawan tidak bersedia membantu dikarenakan adanya perasaan takut salah dan dimarahi oleh atasan. Hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Zhang, Huai, dan Xie (2015) yang menyatakan bahwa jarak kekuasaan dan beban kerja sangat mempengaruhi OCB, dimana OCB lebih kuat muncul pada organisasi dengan jarak kekuasaan yang rendah meskipun beban kerja tinggi.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi OCB yang bersifat internal antara lain yaitu Kompetensi KSAO, kecerdasan emosional dan *self-efficacy* (Adianita, Mujanah, Candraningrat; 2017). Faktor yang bersifat eksternal antara lain Stres kerja, *work-life balance* (Firdaus, Wiharno, Fitriani; 2024), budaya organisasi dan komitmen organisasi (Mahardika & Wibawa, 2019).

Untuk hasil pengujian hipotesis kedua untuk melihat apakah ada pengaruh beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), diperoleh nilai signifikansi 0,000 ($P < 0,005$) yang berarti hipotesis diterima. Artinya terdapat pengaruh beban kerja yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan generasi Z. Nilai *standardized coefficient* beta yang diperoleh sebesar 0,823. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif sebesar 82,3% beban kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), artinya ketika tingkat beban kerja semakin tinggi maka tingkat OCB karyawan juga ikut naik begitupun sebaliknya jika beban kerja menurun maka tingkat OCB juga menurun. Dalam penelitian ini beban kerja fisik dan tugas yang dianggap sesuai dengan kemampuan karyawan mampu meningkatkan tingkat OCB karyawan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Afuan, Putra & Kumbara (2020) yang menyatakan bahwa beban kerja mempengaruhi secara positif OCB karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Nadila & Sari (2025) juga menyatakan bahwa beban kerja berpengaruh positif terhadap OCB jika beban kerja terkelola dengan baik dan mendorong karyawan untuk menunjukkan lebih banyak OCB. Hal ini juga ditekankan pada hasil pertanyaan terbuka yang dituliskan oleh responden pada penelitian ini bahwa pekerjaan yang menjadi beban tim membuat responden melakukan aktivitas membantu rekan kerja lain. Hal ini juga sejalan dengan teori utama LePine, Podsakoff (2005) yang menyatakan bahwa beban kerja dapat dipresepsikan sebagai tantangan dan tanggung jawab sehingga mendorong karyawan untuk berinisiatif membantu rekan kerja, proaktif, dan menjaga kualitas pekerjaan.

Untuk menentukan uji hipotesis selanjutnya pada hipotesis ketiga, diperoleh nilai signifikansi 0,008 ($P < 0,005$) yang berarti hipotesis ketiga diterima. Artinya terdapat pengaruh jarak kekuasaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan generasi Z. Nilai *standardized coefficient* beta yang diperoleh sebesar -0,108. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh negative sebesar 10,8% jarak kekuasaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), artinya ketika jarak kekuasaan tinggi maka akan menurunkan tingkat OCB karyawan dan begitupun sebaliknya dimana jika jarak kekuasaan rendah maka akan meningkatkan OCB. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Brizuela & Leiva (2016) yang menyatakan bahwa jarak kekuasaan suatu organisasi mempengaruhi secara negatif tingkat OCB karyawan. Menurut penelitian Anand, Vidyarthi, dan Rolnicki (2017) diperoleh hasil bahwa OCB lemah pada kelompok kerja yang dipimpin oleh pimpinan yang memiliki jarak kekuasaan yang tinggi. Hal ini dikarenakan dengan pimpinan yang memiliki jarak kekuasaan tinggi maka akan sangat hirarkis, paternalistik dan otokratis dalam pengambilan keputusan, komunikasi dengan bawahan, dan tidak terbuka dalam diskusi kendala yang dialami bawahan sehingga karyawan memilih untuk tidak berurusan dengan atasan. Pendapat diatas sesuai dengan penjelasan yang diberikan Dai, Li, Xie, Deng (2022) yang menyatakan bahwa atasan dengan jarak kekuasaan tinggi membuat bawahan merasa tidak berdaya dan tidak kompeten untuk membantu orang lain dikarenakan adanya aturan dari atasan. Hal ini juga ditekankan pada hasil pertanyaan terbuka yang dituliskan oleh responden pada penelitian ini bahwa responden takut membantu rekan kerja lain dikarenakan takut salah dan dimarahi oleh atasan.

Beban kerja pada karyawan generasi Z berada pada kategori Tinggi, yang menunjukkan bahwa dari responden karyawan generasi Z merasa bahwa tingkat beban kerja yang dirasakan tinggi. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Annur (2022) yang menyatakan bahwa besaran karyawan generasi Z merasa beban kerjanya berlebihan sebesar 41,8%. Beban kerja yang tinggi juga dapat dikarenakan karyawan Generasi Z merupakan

generasi yang baru memasuki dunia kerja sehingga pengalaman kerja yang belum banyak dapat membuat generasi Z merasa beban kerja yang tinggi. Sesuai dengan teori *Job Demands-Resources* (Bakker & Demerouti, 2007) yang menyatakan bahwa tuntutan pekerjaan dapat dirasa tinggi jika sumber daya kerja seperti pengalaman rendah.

Jarak kekuasaan pada karyawan generasi Z berada pada kategori sedang, yang artinya terdapat beberapa responden yang memilih jarak kekuasaan tinggi walaupun tidak secara signifikan. Hal ini dikarenakan generasi Z lebih menyukai atasan dengan tingkat hirarki yang lebih sedikit, cenderung menghindari peran manajemen tradisional dan lebih menekankan fleksibilitas, otonomi, dan keseimbangan hidup dan makna pekerjaan. Generasi Z juga mengedepankan komunikasi informal, transparan dan cepat sehingga hubungan kerja cenderung santai. Sesuai dengan hasil penelitian Aldjic & Farrell (2025) yang menyatakan bahwa Generasi Z memiliki jarak kekuasaan yang cenderung sedang menuju rendah yang berarti mereka lebih menyukai hubungan kerja yang partisipatif.

Tingkat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan generasi Z berada pada kategori tinggi, artinya karyawan generasi Z bersedia melakukan pekerjaan diluar tanggung jawab utamanya serta aktivitas lain yang dapat membantu rekan kerja lainnya. Hal ini bertolak belakang dengan argument yang menyatakan generasi Z adalah generasi individual, dikarenakan dalam pekerjaan banyak hal yang dilakukan secara tim. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Safitri, Wolor, dan Marsofiyati (2024) yang menyatakan bahwa karyawan generasi Z cenderung menunjukkan perilaku *altruism* yang baik dimana karyawan generasi Z bersedia membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan dan perilaku *civic virtue* yang artinya karyawan generasi Z berpartisipasi aktif dalam kegiatan Perusahaan.

Karyawan generasi Z berdasarkan jenis kelamin memiliki beban kerja yang sama tinggi, jarak kekuasaan yang sama sedang dan OCB yang sama tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan generasi Z menyamaratakan hak dan tanggung jawab yang diterima di tempat kerja sehingga tidak ada salah satu jenis kelamin yang lebih tinggi atau lebih rendah pada variabel ini. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Romadhona & Prawitowati (2024) yang menyatakan bahwa Generasi Z sangat mengedepankan keadilan dan pemerataan dalam organisasi baik itu beban kerja, instruksi dan komunikasi dengan atasan dan aktivitas diluar pekerjaan utamanya.

Jika melihat pada beban kerja dan OCB responden karyawan generasi Z dengan rentang usia 23-18 tahun lebih tinggi dibandingkan dengan karyawan generasi Z dengan rentang usia 30-24 tahun. Hal ini dikarenakan karyawan generasi Z dengan rentang usia 23-18 tahun masih sangat baru dalam dunia kerja dan masih menempati posisi staff sehingga secara pembagian beban kerja masih lebih banyak dan secara OCB pun karyawan dengan rentang usia tersebut cenderung lebih bersedia untuk membantu rekan kerja lainnya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Mohammad & Habib (2010) yang menyatakan terdapat perbedaan tingkat OCB karyawan ditinjau dari usia. Sesuai juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Petrilli, Galuppo, Ripamonti (2016) yang menyatakan karyawan baru yang baru memulai pekerjaan akan dihadapkan dengan onboarding masa pengenalan sehingga perlu memahami terkait dengan alur kerja, struktur organisasi, budaya organisasi, pekerjaan dan lain-lain yang dapat menambah beban kerja.

Beban kerja responden karyawan Generasi Z yang bekerja di BUMN/BUMD memiliki nilai lebih tinggi. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Anandini (2024) yang menyatakan bahwa beban dan tuntutan kerja karyawan Generasi Z di BUMN ditentukan oleh Perusahaan dan membuat beban kerja menjadi tugas yang harus diselesaikan dan mendorong karyawan untuk terlibat dalam pekerjaan. Jarak kekuasaan pada karyawan generasi Z yang bekerja sebagai PNS/ASN lebih tinggi dibandingkan jenis pekerjaan lain, hal ini dikarenakan PNS adalah lembaga kenegaraan yang sangat mengedepankan hirarki dalam pekerjaannya. Sesuai dengan penelitian yang dilakukan Susanto (2010) bahwa lembaga pemerintah sangat mengedepankan birokrasi dalam komunikasi dan pekerjaan sehingga jarak kekuasaan yang tercipta sebagai budaya organisasi cukup tinggi.

Hal yang menarik pada hasil uji ini adalah tingkat Beban kerja dan OCB yang tinggi pada karyawan generasi Z level manager. Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wahyuniardi & Syaferi (2014) yang menyatakan bahwa semakin tinggi level jabatan maka akan semakin tinggi beban kerja yang diterima karena adanya beban untuk mengawasi dan pekerjaan koordinasi. Dengan banyaknya pekerjaan yang mengharuskan pengawasan dan koordinasi tersebut membuat level jabatan manajer harus bersedia membantu rekan tim atau bawahannya sehingga OCB nya juga tinggi. Sedangkan pada jarak kekuasaan level manajer

sangat rendah hal ini dikarenakan pada posisi inilah yang menentukan bagaimana kekuasaan akan diarahkan dan tidak menjadi penerima dari jarak kekuasaan tersebut.

Karyawan dengan status PKWTT lebih tinggi pada beban kerja dan OCB hal ini dikarenakan karyawan dengan status PKWTT atau karyawan tetap sudah memiliki porsi pekerjaan pasti, lebih kompleks, berkelanjutan, dan tanggung jawab yang lebih banyak sehingga beban kerja lebih berat dan karyawan diharuskan membimbing karyawan kontrak (PKWT). Sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Maharani & Badar (2023) yang menyatakan beban kerja karyawan kontrak cenderung lebih rendah yang dapat dilihat dari performansi pekerjaan yang cukup rendah karena karyawan kontrak harus lebih berhati-hati dan beresiko melakukan kesalahan dibandingkan dengan karyawan tetap. Dalam jarak kekuasaan, karyawan kontrak berada lebih tinggi, hal ini dikarenakan karyawan kontrak memerlukan supervisi, arahan yang lebih banyak dibandingkan dengan karyawan tetap serta secara hirarki merupakan posisi yang cukup rendah dibandingkan dengan karyawan tetap. Hal ini sesuai dengan teori utama Jarak kekuasaan dari Hofstede (1980) bahwa jarak kekuasaan semakin terasa saat posisi antara atasan dan bawahan sangat jauh dan memiliki beberapa lapisan hirarki.

Pada responden karyawan generasi Z yang memiliki masa kerja lebih dari 7 tahun memiliki nilai yang lebih dominan tinggi di beban kerja dan OCB, namun lebih rendah dibagian jarak kekuasaan. Hal ini dikarenakan karyawan generasi Z yang sudah bekerja lebih dari 7 tahun sudah memahami posisinya dan beban kerjanya sehingga secara porsi pekerjaan lebih dibebankan dan secara pengalaman bisa memberikan bantuan kepada rekan kerja lainnya. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kautsar & Syaroni (2021) yang menyatakan tingkat OCB dan beban kerja pada karyawan senior yang bekerja lebih lama akan cenderung tinggi dikarenakan karyawan senior memiliki pengalaman yang lebih lama dan kepatuhan atas aturan yang lebih tinggi.

Karyawan dengan gaji lebih dari 10.000.000 memiliki nilai yang lebih tinggi dibandingkan responden lain pada beban kerja dan OCB sedangkan nilai lebih rendah pada jarak kekuasaan. Hal ini dikarenakan kecenderungan nominal gaji yang diterima berbanding lurus dengan tanggung jawab, beban kerja, posisi, dan jabatan karyawan tersebut sehingga beban kerja meningkat, keharusan dalam membantu rekan lain meningkat, dan berada pada posisi strategis untuk menentukan arah kekuasaan. Sesuai dengan penelitian Santi, Mukhtar & Matin (2018) menyatakan bahwa kompensasi dan penghargaan berpengaruh positif terhadap OCB karyawan. Penelitian dari Oktaviani, Salim & Mustapita (2023) menyatakan bahwa pengaruh gaji yang tinggi meningkatkan beban kerja pada karyawan.

D. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan beban kerja dan jarak kekuasaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan generasi Z. Adapun hasil uji hipotesis dalam penelitian ini menunjukan bahwa pengaruh beban kerja dan jarak kekuasaan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) memiliki nilai R Square sebesar 0,794 sehingga diketahui 79,4% OCB dipengaruhi oleh beban kerja dan jarak kekuasaan dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini. Secara deskriptif, rata-rata beban kerja karyawan generasi Z berada dalam kategori tinggi, jarak kekuasaan dalam kategori sedang, dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam kategori tinggi.

E. Referensi

- Adianita, A. S., Mujanah, S., & Candraningrat, C. (2017). Kompetensi karyawan, emotional quotient, dan self-efficacy pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan. *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 17(1), 199–213.
- Adisya, M. R. V. (2025). Pengaruh beban kerja terhadap turnover intention dengan stres kerja sebagai variabel intervening (Studi pada karyawan generasi Z bidang finansial di Kota Malang). Disertasi doktoral. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Afuan, M., Putra, R. B. B., & Kumbara, V. B. (2020). Pengaruh pengalaman kerja dan beban kerja terhadap prestasi kerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, 2(1), 96–110.
- Ali, H., Sastrodiharjo, I., & Saputra, F. (2022). Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior*: Beban kerja, budaya kerja, dan motivasi (studi literatur). *Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 1(1), 83–93.

- Anand, S., Vidyarthi, P., & Rolnicki, S. (2017). Leader–member exchange and *Organizational Citizenship Behaviors*: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly*, 28, 1–12.
- Andriyanto, M. R., & Fadilla, A. (2024). Pengaruh lingkungan kerja dan beban kerja terhadap kinerja karyawan pada generasi Z di Kabupaten Karawang. *Innovative: Journal of Social Science Research*, 4(4), 5244–5255.
- Annur, M. (2022). Beban kerja dan implikasinya terhadap perilaku kerja karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 77–88.
- Badan Pusat Statistik. (2025). Sensus BPS: Saat ini Indonesia didominasi oleh Gen Z. Diakses 18 Maret 2025.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Brizuela, R., & Leiva, G. (2016). Effects of power distance diversity within workgroups on work role performance and *Organizational Citizenship Behavior*. *Tecnología en Marcha*, 29(2), 63–76.
- Dai, Y., Li, H., Xie, W., & Deng, T. (2022). Power distance belief and workplace communication: The mediating role of fear of authority. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(5), 2932.
- Deloitte. (2025). 2025 Gen Z and Millennial Survey: Growth and the Pursuit of Money, Meaning, and Well-Being. Deloitte Insights.
- Dhania, D. R. (2010). Pengaruh stres kerja dan beban kerja terhadap kepuasan kerja. *Jurnal Psikologi Universitas Muria Kudus*, 1(1), 15–23.
- Farh, J.-L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcome relationships in China. *Academy of Management Journal*, 50(3), 715–729.
- Findarti, F. R. (2016). Pengaruh pengembangan sumber daya manusia terhadap kinerja pegawai. *E-Journal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(5), 937–946.
- Firdaus, R. Y., Wiharno, H., & Fitriani, L. K. (2024). Pengaruh beban kerja, stres kerja, dan work-life balance terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Syntax Admiration*, 5(4), 1334–1352.
- Ghozali, I. (2016). Aplikasi analisis multivariate dengan program SPSS. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hermawan, N. K., Kirana, K. C., & Wiyono, G. (2022). Pengaruh beban kerja dan stres kerja terhadap OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel mediasi. *Akuntabel*, 19(1), 181–188.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Khatri, N. (2009). Consequences of power distance orientation in organisations. *Vision*, 13(1), 1–9.
- LePine, J. A., & Podsakoff, N. P. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework. *Academy of Management Journal*, 48(5), 764–775.
- Leuhery, F. (2022). Budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *Jurnal Darma Agung*, 30(1), 1190–1198.
- Maulana, T. (2021). Kultur Indonesia menurut Hofstede. Kumparan. Diakses 13 Juli 2025.
- Meyden, C., Basar, U., & Basim, N. (2014). Power distance as a moderator of the relationship between *Organizational Citizenship Behavior* and impression management. *Eurasian Journal of Business and Economics*, 7(13), 105–118.
- Munandar, S. A. (2011). *Psikologi industri dan organisasi*. Jakarta: UI Press.
- Nadila, N., & Sari, S. Y. (2025). Determinan *Organizational Citizenship Behavior*: Beban kerja dan komitmen organisasi. *Jurnal Manajemen dan Akuntansi Medan*, 7(2).
- Paska, Y. A., Atmaja, H. E. A., & Ratnawati, S. (2025). Mengelola karyawan dalam organisasi multigenerasi. *Paradoks: Jurnal Ilmu Ekonomi*, 8(2), 490–497.
- Paulus, T. (2005). Power distance and group dynamics of an international project team. *Teaching in Higher Education*, 10(1), 37–41.
- Poluan, J. G. (2018). *Manajemen sumber daya manusia*. Riau: Zanafa Publishing.
- Puspita, J. K. (2024). *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan operasional toko ritel. *Journal of Young Entrepreneurs*, 3(2), 88–104.
- Safitri, R., Wolor, C. W., & Marsofiyati. (2025). Analisis *Organizational Citizenship Behavior* pada karyawan generasi Z. *Jurnal Ekonomi dan Manajemen*, 2(1), 1844–1853.

- Subiyanto, D., & Susanto, A. (2021). Peran jarak kekuasaan dalam hubungan kepemimpinan dan OCB. *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(1), 1–8.
- Utaminingsih, A. (2014). *Perilaku organisasi*. Malang: Universitas Brawijaya Press.
- Yulanda, N. (2015). Pengaruh nilai budaya terhadap perilaku kewirausahaan. *Journal of Applied Business and Economics*, 2(1), 95–108.
- Yuliana, E., Abdillah, M. R., Oemar, F., Anita, R., & Ulfah, R. K. (2022). Pengaruh budaya organisasi Hofstede terhadap OCB. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Terapan*, 4(2), 76–86.
- Zhang, Y., Huai, M. Y., & Xie, Y. H. (2015). Paternalistic leadership and employee voice in China. *The Leadership Quarterly*, 26(1), 25–36.