



Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* dalam Konteks Lingkungan Kerja Hybrid

Tanzilal Alafta An Miulfa^{1*}, Laila Listiana Ulya¹

¹Universitas Negeri Semarang, Semarang, Indonesia

*Corresponding Author's e-mail: lailalistianaulya@mail.unnes.ac.id

Article History:

Received: December 29, 2025

Revised: January 30, 2026

Accepted: January 31, 2026

Keywords:

job satisfaction;
organizational citizenship
behavior; hybrid work

Abstract: This study examines the relationship between job satisfaction and Organizational Citizenship Behavior (OCB) among employees working under a hybrid work system. The increasing implementation of hybrid work arrangements presents unique challenges related to communication, collaboration, and employee engagement, which may influence employees' discretionary behaviors at work. This research employed a quantitative approach with a correlational design. The sample consisted of 134 hybrid employees from various industrial sectors in Indonesia, selected through online questionnaire distribution using an OCB scale developed by Aisyia (2009) and a job satisfaction scale adapted from Oktavian (2024), which was based on Gultom et al. (2020). Data analysis was conducted using the Spearman Rank correlation test due to the non-normal distribution of the data. The results indicate a positive and significant relationship between job satisfaction and OCB ($\rho = 0.688$; $p < 0.05$), suggesting that higher levels of job satisfaction are associated with stronger voluntary behaviors that support organizational effectiveness. Job satisfaction contributed 47.3% to the variance in OCB, while the remaining variance was influenced by other factors not examined in this study. These findings highlight the crucial role of job satisfaction in fostering extra-role behaviors among employees in hybrid work environments. The study provides empirical evidence that maintaining employee satisfaction remains essential despite reduced face-to-face interaction in hybrid settings. Therefore, organizations implementing hybrid work systems are encouraged to focus on strategies that enhance job satisfaction to promote positive work behaviors and sustain organizational performance.

Copyright © 2026, The Author(s).

This is an open access article under the CC-BY-SA license



How to cite: Miulfa, T. A. A., & Ulya, L. L. (2026). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behaviour dalam Konteks Lingkungan Kerja Hybrid. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(1), 638–648. <https://doi.org/10.55681/sentri.v5i1.5542>

PENDAHULUAN

Hybrid Working merupakan sistem yang memadukan bekerja dari kantor (Work From Office) dan bekerja dari rumah (Work From Home). *Work From Home* (WFH) merupakan pekerjaan alternatif yang di mana karyawan menyelesaikan pekerjaannya di lokasi lain selain kantor utama, setidaknya untuk sebagian waktu kerjanya, menggunakan media elektronik sebagai saran komunikasi baik di dalam maupun di luar organisasi (Gajendran & Harrison, 2007). Sistem kerja *hybrid* ini dapat memberikan bermacam manfaat bagi karyawan khususnya seperti waktu dan tempat kerja yang bisa dilakukan secara fleksibel.

Namun demikian, penerapan sistem *hybrid* juga menghadirkan tantangan, khususnya terkait fleksibilitas sosial dalam lingkungan kerja *hybrid*. Kurangnya interaksi tatap muka, yang membuat jaringan kerja antar karyawan menjadi lebih kaku dan

terfragmentasi. Hal ini mengurangi kesempatan untuk bertemu dan berkolaborasi secara spontan, serta mengurangi akses ke dukungan sosial yang umumnya terbentuk melalui interaksi langsung. Akibatnya, kolaborasi dalam tim dapat menjadi kurang dinamis, menghambat pertukaran ide yang biasanya terjadi dalam lingkungan kerja tatap muka (Vartiainen & Vanharanta, 2023). Terdapat sebuah artikel online yang juga membahas menunjukkan penurunan kolaborasi tim, hubungan yang terganggu antar rekan kerja, dan berkurangnya komunikasi lintas fungsi sebagai tantangan pada sistem kerja *hybrid* (Wigert & Jessica White, 2022).

Dalam konteks organisasi, tantangan tersebut berpotensi mempengaruhi munculnya perilaku kerja positif, salah satunya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pengertian dari OCB itu sendiri yaitu sebuah perilaku yang bersifat *altruistic* (menolong) yang dilakukan secara sukarela dari karyawan yang mendukung fungsi organisasi, seperti tindakan-tindakan yang menunjukkan perilaku tidak mementingkan diri sendiri serta memperhatikan kesejahteraan orang lain (Susilowati, 2016). Manfaat dari OCB itu sendiri diantaranya; produktivitas dari rekan kerja dapat meningkat, adanya kontribusi di dalam meningkatkan produktivitas manajer serta membantu organisasi menggunakan sumber daya yang dimiliki secara lebih efisien. Selain itu, perilaku ini dapat mengurangi sumber daya serta penggunaan energi yang terbatas untuk menjaga fungsi kelompok, karena karyawan secara sukarela saling membantu dan bekerja sama.

OCB juga menjadi sarana yang efektif dalam mengkoordinasikan aktivitas kerja tim, meningkatkan kemampuan organisasi dalam mempertahankan serta menarik karyawan yang mempunyai kualitas, menjaga kestabilan kinerja organisasi, dan juga dapat membantu organisasi beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi (Kusumajati, 2014). Situasi seperti penurunan kolaborasi tim, terganggunya hubungan antar rekan kerja, dan berkurangnya komunikasi lintas fungsi menunjukkan bahwa OCB, sebagai bentuk kontribusi sukarela yang mendukung fungsi organisasi, sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan kerja. Fenomena ini relevan karena dinamika tersebut sering muncul di lingkungan kerja yang mengalami konflik interpersonal, kurangnya koordinasi, atau ketidakpuasan karyawan.

Pada sistem kerja *hybrid*, menurunnya intensitas interaksi dan koordinasi kerja dapat melemahkan perilaku OCB. Kesulitan dalam kerja tim, kurangnya kontribusi karyawan, fasilitas kerja yang tidak memadai, serta kurangnya visibilitas karyawan. Dalam pekerjaan jarak jauh, koordinasi dan komunikasi jadi lebih sulit dibandingkan di kantor, sehingga menyulitkan kerja tim dan menyelesaikan masalah. Karyawan juga jadi kurang terlibat karena interaksi virtual terasa kurang akrab dan efektif, yang bisa membuat mereka frustrasi dan kehilangan semangat (Lenka, n.d. 2021). Kondisi tersebut dapat menurunkan keterlibatan emosional dan psikologis karyawan, yang akhirnya berdampak pada menurunnya perilaku OCB. Hal ini sejalan dengan pandangan Simangunsong et al. (2022) yang menyatakan bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) tidak dapat muncul jika karyawan merasa tidak nyaman saat melakukan pekerjaannya.

Salah satu faktor penting yang mendorong munculnya OCB ialah kepuasan kerja (Jahangir et al, 2004). Kepuasan kerja merujuk pada perasaan yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya, yang terbentuk dari kondisi lingkungan kerja dan tercermin dalam sikap individu terhadap pekerjaannya (Lubis, 2020). Lingkungan kerja yang kondusif berperan dalam menumbuhkan semangat kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaannya. Seperti suasana kantor yang nyaman, fasilitas yang memadai, kondusif serta terdapat hubungan yang harmonis antar rekan kerja maupun dengan atasan. Namun

sebaliknya, jika lingkungan kerja kurang baik, karyawan cenderung tidak semangat serta dapat merasa bahwa pekerjaan merupakan suatu hal yang menyebalkan (Alvionita & Marhalinda, 2024). Muhdar (dalam Maulidia & Laksmiwati, 2022) memaparkan jika individu yang merasa puas terhadap pekerjaannya merupakan hal yang dapat menentukan sikapnya dalam bekerja yang nantinya akan memberikan dampak positif terhadap efektivitas organisasi. Sloat (Lubis, 2020) mengemukakan jika kepuasan kerja merupakan faktor yang kuat dalam mendorong perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam suatu organisasi.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fanani, Djati, dan Silvanita (2017) di RSUD UKI menemukan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan bagian keperawatan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa karyawan yang merasa puas dalam pekerjaannya, mereka lebih cenderung menunjukkan perilaku OCB, yang mencakup tindakan-tindakan di luar deskripsi formal pekerjaan untuk mendukung lingkungan kerja yang lebih efektif. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Zahra et al. (2023) di PTPN IV Bah Butong juga menunjukkan jika kepuasan kerja berdampak positif serta signifikan terhadap OCB. Karyawan yang merasa puas dengan kondisi kerjanya lebih termotivasi untuk berkontribusi melebihi tugas formal mereka, yang pada akhirnya mendukung efisiensi dan kelancaran proses kerja di perusahaan. Temuan ini sejalan dengan penelitian Soegandhi et al. (2013) pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan positif *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Kurniawan (2020) pada karyawan PT. Mandom Indonesia juga menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB, yang menunjukkan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menampilkan perilaku kerja sukarela yang mendukung organisasi.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya dilakukan pada lingkungan kerja konvensional atau sepenuhnya tatap muka. Oleh karena itu, masih terdapat keterbatasan kajian yang menelaah hubungan antara kepuasan kerja dan OCB dalam konteks sistem kerja hybrid. Kondisi kerja hybrid memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga memungkinkan munculnya dinamika kepuasan kerja dan OCB yang tidak sepenuhnya sama dengan lingkungan kerja tradisional.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini memiliki kebaruan pada konteks lingkungan kerja hybrid, yaitu sistem kerja yang mengombinasikan pelaksanaan pekerjaan dari rumah dan dari kantor. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan yang menerapkan sistem kerja hybrid.

LANDASAN TEORI

Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) didefinisikan sebagai perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar tanggung jawab formal pekerjaannya dan memberikan kontribusi bagi organisasi (Organ, 2006). Sejalan dengan itu, Robbins dan Judge (2015) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku individu yang tidak tercantum secara resmi dalam deskripsi pekerjaan, tetapi berperan penting dalam mendukung suasana psikologis dan sosial di lingkungan kerja. Sebagai tambahan, Luthans (2006) menyatakan bahwa OCB merupakan tindakan individu yang dilakukan atas dasar kebebasan pribadi, tanpa

pengaruh langsung atau eksplisit dari sistem penghargaan formal, namun memiliki dampak positif terhadap keberlangsungan fungsi organisasi yang efektif.

Menurut Organ (2006), *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terdiri atas lima aspek utama, yaitu *altruism*, *conscientiousness*, *courtesy*, *civic virtue*, dan *sportsmanship*. *Altruism* menunjukkan kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja secara sukarela, sedangkan *conscientiousness* menggambarkan perilaku bekerja melebihi tanggung jawab formal. *Courtesy* berkaitan dengan upaya menjaga hubungan kerja yang harmonis melalui komunikasi yang baik, *civic virtue* mencerminkan partisipasi aktif dan kepedulian terhadap keberlangsungan organisasi, serta *sportsmanship* menunjukkan sikap menerima kondisi kerja yang kurang ideal tanpa banyak keluhan.

Menurut Jahangir et al. (2004), OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor yang berkaitan dengan individu maupun organisasi. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berperan dalam mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku ekstra peran. Persepsi terhadap peran dan keadilan organisasi mempengaruhi sikap karyawan dalam bekerja, sementara gaya kepemimpinan yang efektif dapat menciptakan hubungan kerja yang positif dan mendukung munculnya OCB. Selain itu, disposisi individu seperti sikap positif dan inisiatif, tingkat motivasi kerja, serta perbedaan usia turut mempengaruhi kecenderungan karyawan dalam menampilkan OCB.

Kepuasan Kerja

Robbins dan Timothy (2017) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif individu terhadap pekerjaannya yang terbentuk dari penilaian terhadap berbagai aspek pekerjaan. Individu dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung memiliki sifat positif terhadap pekerjaannya, sedangkan individu dengan kepuasan kerja rendah menunjukkan sikap yang sebaliknya. Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja merupakan respons individu terhadap kondisi di tempat kerja, yang tercermin dalam sikap karyawan terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

Luthans (2006) menyatakan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh lima aspek utama, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kepuasan kerja muncul ketika pekerjaan sesuai dengan minat dan kemampuan individu serta memberikan kesempatan pengembangan diri. Gaji dan promosi berperan sebagai bentuk penghargaan atas kontribusi karyawan, sedangkan gaya pengawasan pimpinan yang suportif dan hubungan kerja yang positif dengan rekan kerja turut menciptakan kenyamanan serta meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Selain aspek-aspek tersebut, kepuasan kerja juga dipengaruhi oleh berbagai faktor lainnya. Putra (2021) menyebutkan bahwa status jabatan dan jenis kelamin dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja. Sementara itu, Putri (2022) mengemukakan bahwa kompensasi yang adil, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan lingkungan kerja yang baik juga berperan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kompensasi yang adil dapat menumbuhkan perasaan dihargai, perilaku OCB mendukung terciptanya rasa aman dan nyaman bagi karyawan, hubungan kerja yang harmonis, serta lingkungan kerja yang positif.

Hybrid Working

Hybrid Working merupakan sistem yang memadukan bekerja dari kantor (*Work From Office*) dan dari rumah (*Work From Home*). *Work From Home* (WFH) merupakan pekerjaan alternatif yang di mana karyawan menyelesaikan pekerjaannya di lokasi lain selain kantor utama, setidaknya untuk sebagian waktu kerjanya, menggunakan media elektronik sebagai sarana komunikasi baik di dalam maupun di luar organisasi (Gajendran

& Harrison, 2007). Model kerja hybrid atau kerja fleksibel adalah metode kerja di mana karyawan dapat bekerja dari rumah atau di luar kantor, yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi waktu serta memperpanjang hubungan kerja. Model ini mendistribusikan tenaga kerja antara lokasi kantor dan tempat kerja lainnya, sehingga mencerminkan fleksibilitas serta kebebasan pilihan. Selain itu, kerja hybrid turut membangun budaya kerja baru bagi organisasi dan individu.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan dua variabel, yaitu kepuasan kerja sebagai variabel X dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai variabel Y. Responden penelitian merupakan karyawan dengan sistem kerja hybrid dari berbagai sektor industri tanpa terikat pada satu perusahaan tertentu, dan data dikumpulkan melalui kuesioner daring untuk menjangkau responden dengan latar belakang yang beragam. Skala yang digunakan menggunakan skala likert. Sebelum analisis data dilakukan, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan reliabilitas. Selanjutnya, Uji normalitas data dilakukan menggunakan *Kolmogorov-Smirnov Test* dengan bantuan IBM SPSS Statistics versi 25. Hasil uji menunjukkan bahwa data tidak berdistribusi normal, sehingga hubungan antar variabel dianalisis menggunakan teknik korelasi *Rank Spearman*. Skala OCB yang digunakan dikembangkan oleh Aisyia (2009), sedangkan skala kepuasan kerja mengadaptasi skala milik Oktavian (2024) yang merujuk pada Gultom et al. (2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Gambaran Umum Responden

Tabel 1. Gambaran Umum Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase (%)
Jenis Kelamin	Laki-laki	49	36,6
	Perempuan	85	63,4
Rentang Usia	≤ 23 tahun	8	6,0
	24-26 tahun	76	56,7
	27-29 tahun	33	24,6
	≥ 30 tahun	17	12,7
Lama Bekerja	< 1 tahun	22	16,4
	1-3 tahun	72	53,7
	> 3 tahun	40	29,9

Berdasarkan Tabel 1, responden dalam penelitian ini berjumlah 134 orang yang seluruhnya merupakan karyawan dengan sistem kerja hybrid. Ditinjau dari jenis kelamin, mayoritas responden adalah perempuan, dan sisanya laki-laki. Dari sisi usia, responden didominasi oleh kelompok usia 24-26 tahun yang termasuk usia produktif. Berdasarkan lama bekerja, sebagian besar responden memiliki masa kerja 1-3 tahun, yang menunjukkan bahwa partisipan penelitian merupakan karyawan hybrid dengan pengalaman kerja yang cukup relevan dengan konteks penelitian.

2. Uji Kualitas Instrumen

a. Uji Validitas

Tabel 2. Uji Validitas

Variabel	Rentang Nilai r-hitung	R-tabel ($\alpha=0,05$)	Keterangan
Kepuasan kerja (X)	0,420-0,720	0,167	Valid
Organizational Citizenship Behaviour (OCB)	0,317-0,685	0,167	Valid

Hasil uji validitas menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan memiliki nilai r-hitung > r-tabel (0.167) pada taraf signifikan 0,05. Dengan demikian, semua indikator pada variabel kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* dinyatakan valid.

b. Uji Reliabilitas

Hasil uji reliabilitas menggunakan Cronbach's Alpha menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 3. Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	Keterangan
Kepuasan Kerja (X)	0.897	Reliabel
Organizational Citizenship Behaviour (Y)	0.854	Reliabel

3. Uji Asumsi dan Uji Hipotesis

Uji yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Kolmogorov-Smirnov Test*. Hasil uji normalitas disajikan pada tabel berikut.

Tabel 4. Uji Normalitas

		X	Y
N		134	134
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	68.87	69.60
	Std. Deviation	8.132	7.157
Most Extreme Differences	Absolute	.227	.219
	Positive	.153	.121

	Negative	-.227	-.219
Test Statistic		.227	.219
asymp . Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c

Berdasarkan tabel di atas nilai signifikansi (Asymp. Sig) variabel nilai Kepuasan Kerja (X) sebesar 0.000. Begitupun dengan *organizational citizenship behavior* (Y) memperoleh signifikan 0.000. Yang berarti kedua variabel tersebut mempunyai signifikan < 0.05 . Sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi data dari masing-masing variabel tidak berdistribusi normal, maka dari itu analisis korelasi tidak dilakukan dengan teknik *Product Moment* dan dialihkan menggunakan analisis nonparametrik dengan uji korelasi *Rank Spearman*, karena teknik ini tidak mensyaratkan data berdistribusi normal. Berikut hasil korelasi dengan *Rank Spearman*.

Tabel 5. Uji Rank Spearman Test

			X	Y
Spearman's rho	X	Correlation Coefficient	1.000	.688**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	134	134
	Y	Correlation Coefficient	.688**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	134	134

Berdasarkan hasil uji korelasi non-parametrik Spearman, diperoleh nilai koefisien korelasi Spearman's rho (ρ) sebesar 0,688 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) pada jumlah responden sebanyak 134 orang. Hasil ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan hybrid. Nilai koefisien korelasi yang bernilai positif mengindikasikan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, maka semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan, dan sebaliknya. Karena nilai signifikansi lebih kecil dari taraf signifikansi 0,05, maka hipotesis alternatif (H_1) diterima dan hipotesis nol (H_0) ditolak, sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan OCB.

Besarnya kontribusi kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* dihitung menggunakan koefisien determinasi ($\rho^2 \times 100\%$) dan diperoleh nilai sebesar 47,3%. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memberikan kontribusi sebesar 47,3%

terhadap OCB, sedangkan sisanya sebesar 52,7% dipengaruhi oleh faktor lain di luar penelitian ini.

Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan dengan sistem kerja hybrid. Nilai koefisien korelasi Rank Spearman sebesar 0,688 dengan nilai signifikansi 0,000 ($p < 0,05$) mengindikasikan bahwa kepuasan kerja memiliki hubungan yang kuat dengan kecenderungan munculnya perilaku OCB. Semakin tinggi kepuasan kerja yang dirasakan karyawan, semakin tinggi pula perilaku kerja sukarela yang ditunjukkan. Selain itu, hasil koefisien determinasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi sebesar 47,3% terhadap variasi OCB, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Secara deskriptif, kepuasan kerja dan OCB karyawan hybrid berada pada kategori sedang hingga tinggi. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun sistem kerja hybrid memiliki tantangan, seperti keterbatasan interaksi tatap muka dan hambatan komunikasi, karyawan tetap mampu menunjukkan sikap positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja berperan sebagai faktor penting yang mendorong karyawan untuk berkontribusi secara sukarela bagi organisasi.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Fanani, Djati, dan Silvanita (2017) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB pada perawat di RSUD UKI. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa kepuasan kerja mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku membantu rekan kerja, menjaga hubungan interpersonal, dan menjalankan tugas secara sukarela demi kelancaran organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian bahwa kepuasan kerja berperan sebagai pendorong utama munculnya perilaku OCB. Hasil serupa juga ditemukan oleh Soegandhi et al. (2013) yang menyatakan bahwa karyawan dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung menunjukkan loyalitas dan kesediaan untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi. Kepuasan kerja menciptakan rasa memiliki terhadap organisasi sehingga karyawan terdorong untuk melakukan tindakan-tindakan di luar peran formalnya.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil penelitian tersebut menjelaskan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap kondisi kerja, sistem kompensasi, serta hubungan dengan rekan dan atasan cenderung lebih termotivasi untuk melakukan perilaku kerja di luar tugas formalnya. Kepuasan kerja membuat karyawan merasa dihargai dan nyaman dalam bekerja, sehingga mereka lebih bersedia membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang baik, dan berkontribusi secara sukarela demi kelancaran organisasi. Konsistensi temuan ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mendorong munculnya OCB di berbagai sektor dan konteks organisasi (Kurniawan, 2020; Zahra dkk., 2023).

Ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya, seperti merasa dihargai, mendapatkan perlakuan yang adil, serta bekerja dalam lingkungan yang nyaman, karyawan akan memandang organisasi telah memenuhi kebutuhan dan harapan mereka. Sebagai bentuk balasan, karyawan terdorong untuk memberikan kontribusi lebih kepada organisasi, tidak hanya melalui pelaksanaan tugas utama, tetapi juga melalui perilaku sukarela di luar peran formal, seperti membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja yang

baik, dan menunjukkan kepedulian terhadap organisasi. Perilaku inilah yang tercermin dalam Organizational Citizenship Behavior (Organ, 2006; Podsakoff et al., 2000).

Pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB dapat dipahami melalui aspek-aspek kepuasan kerja yang dikemukakan oleh Luthans (2006), yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, promosi, pengawasan, dan rekan kerja. Kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri membuat karyawan merasa pekerjaannya bermakna dan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki. Kondisi ini mendorong keterlibatan kerja yang tinggi, yang tercermin dalam perilaku *altruism* dan *conscientiousness*, seperti membantu rekan kerja dan menyelesaikan tugas melebihi standar yang ditetapkan (Organ, 2006).

Kepuasan terhadap gaji dan peluang promosi menumbuhkan rasa keadilan dan penghargaan dari organisasi. Ketika karyawan merasa kontribusinya dihargai secara layak, mereka cenderung menunjukkan sikap positif dalam bekerja. Sikap ini tercermin dalam perilaku *courtesy* dan *sportsmanship*, yaitu menjaga hubungan kerja yang harmonis serta menerima kondisi kerja yang kurang ideal tanpa banyak keluhan (Robbins & Judge, 2015).

Selain itu, kepuasan terhadap pengawasan pimpinan berperan penting dalam meningkatkan OCB. Gaya kepemimpinan yang suportif dan adil menciptakan rasa aman dan kepercayaan, yang mendorong karyawan untuk berpartisipasi aktif dalam kehidupan organisasi. Hal ini tercermin dalam dimensi *civic virtue*, yaitu kepedulian terhadap keberlangsungan dan perkembangan organisasi.

Hubungan kerja yang baik dengan rekan kerja juga memperkuat munculnya OCB. Kepuasan terhadap relasi sosial di tempat kerja menciptakan rasa kebersamaan dan kerja sama, sehingga karyawan lebih mudah menunjukkan perilaku saling membantu dan mendukung, terutama dalam situasi kerja hybrid yang menuntut kolaborasi jarak jauh (Podsakoff et al., 2000; Simangunsong et al., 2022).

Dalam sistem kerja hybrid, keterbatasan interaksi tatap muka dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan dan menurunkan kualitas hubungan kerja (Wigert & White, 2022; Vartiainen & Vanharanta, 2023). Kondisi ini berpotensi melemahkan perilaku OCB apabila karyawan merasa tidak puas atau terisolasi. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu menjadi faktor pelindung yang menjaga munculnya perilaku OCB meskipun dalam keterbatasan interaksi langsung.

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor kunci dalam mendorong Organizational Citizenship Behavior, baik dalam lingkungan kerja konvensional maupun dalam sistem kerja hybrid. Dengan meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat menciptakan kondisi yang mendukung munculnya perilaku kerja sukarela yang berkontribusi pada kinerja dan stabilitas organisasi.

KESIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat keterkaitan yang signifikan antara kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan dengan sistem kerja hybrid. Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi cenderung lebih bersedia menunjukkan perilaku kerja sukarela yang melampaui tuntutan peran formal dalam mendukung organisasi. Perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari kepuasan kerja mendorong karyawan untuk berkontribusi secara sukarela dalam lingkungan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan salah

satu faktor penting yang berperan dalam membentuk perilaku OCB dan tetap memiliki relevansi dalam penerapan sistem kerja yang fleksibel.

DAFTAR REFERENSI

- Aisyia, L. 2009. *Hubungan antara Iklim organisasi dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) guru dan tenaga kependidikan di SDIT AL-QALAM Depok*.
- Alvionita, S., and M. Marhalinda. 2024. Analisa Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja Karyawan. *IKRAITH-EKONOMIKA*, 7(2), 112-121. <https://doi.org/10.37817/ikraith-ekonomika.v7i2>
- Fanani, I., and S. P. Djati. 2017. Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap organizational citizenship behavior (Ocb). *Fundamental Management Journal*, 1(04), 40–53. <https://doi.org/10.33541/fjm.v1i04.246>
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>
- Kurniawan, P. 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada PT. Mandom Indonesia. *Jurnal Madani: Ilmu Pengetahuan, Teknologi, dan Humaniora*. <https://doi.org/10.33753/madani.v3i2.109>
- Kusumajati, D. A. 2014. Organizational citizenship behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. *Humaniora*, 5(1), 62-70. <https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>
- Lenka, D. R. 2021. Unique Hybrid Work model- The future of remote work. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt / Egyptology*
- Lubis, D. M. G. S. 2020. Pengaruh Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Karyawan RS Pertamina Pangkalan Brandan. *Jurnal Penelitian Pendidikan, Psikologi dan Kesehatan (J- P3K)*, 1(2), 109-118. <https://doi.org/10.51849/j-p3k.v1i2.26>
- Luthans, Fred. 2006. *Perilaku Organisasi*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Maulidia, Y., & Laksmiwati, H. (2022). Hubungan antara Kepuasan Kerja dengan Organizational Citizenship Behavior pada Guru. *Jurnal Penelitian Psikologi*, 9(1), 195-205. <https://doi.org/10.26740/cjpp.v9i1.45020>
- Oktavian, M. R., Saputra, N. E., & Nofrianda, R. 2024. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin Karyawan Kantor Pusat PT Perkebunan IV Regional IV (Doctoral dissertation, Psikologi).
- Organ, D. W. 2006. Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85–97. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2
- Putra, R. M., & Arlizon, R. 2021. Kepuasan kerja guru berdasarkan status kepegawaian dan jenis kelamin. *TANJAK: Journal of Education and Teaching*, 2(1), 79–86. <https://doi.org/10.35961/tanjak.v2i1.244>
- Putri, D. P., & Soepatini, S. E. 2017. *Pengaruh usia, jenis kelamin, dan conscientiousness personality terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja guru (Studi empiris pada smp negeri 3 sukoharjo)* [S1, Universitas Muhammadiyah Surakarta]. <https://doi.org/10/BAB%20V.pdf>
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., & Bachrach, D. G. 2000. Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and

- suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563. <https://doi.org/10.1177/014920630002600307>
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. 2015. *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (Edisi 16). Jakarta: Salemba Empat.
- Simangunsong, S., Aritonang, N. N., Simbolon, H. 2022. Gambaran Organizational Citizenship Behavior (Ocb) pada Karyawan Pt. Pos Kanwil Medan. *Jurnal Psikologi Universitas HKBP Nommensen*, 8(2), 18-23.
- Soegandhi, V. M. 2013. Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas kerja terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan PT. Surya Timur Sakti Jatim. *Agora*, 1(1), 808-819. <https://doi.org/10.36655/psikologi.v8i2.1130>
- Susilowati, T. R. 2016. Pengaruh Organizational Silence (Os) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada PT Indoprima Gemilang Plant Ii, Surabaya). *Jurnal Ilmu Manajemen*, 4(3), 1-7. <https://ejournal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/17045>
- Vartiainen, M., & Vanharanta, O. 2023. Hybrid work: Definition, origins, debates and outlook. <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.12847.71844>
- Wigert and Jessica white. 2022. The Advantages and Challenges of Hybrid Work. <https://www.gallup.com/workplace/398135/advantages-challenges-hybrid-work.aspx>
- Zahra, D., & 'Siregar, M. O. 2023. Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Pada Karyawan Pengolahan Pabrik Teh PTPN IV Bah Butong). *Jurnal Ekonomi, Akuntansi Dan Manajemen Indonesia*, 2(01), 1–15. <https://doi.org/10.58471/jeami.v2i01.94>