JEMSI: Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi
E-ISSN: 2686-5238
P-ISSN: 2686-4916
https://dinastirev.org/JEMSI dinasti.info@gmail.com +62 811 7404 455
DOI: https://doi.org/10.38035/jemsi.v7i1
https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/
Received: 15 Juli 2025 | **Revised:** 25 Agustus 2025 | **Accepted:** 21 September 2025

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT. Herlinah Cipta Pratama Dodol Picnic Garut

Frederica Frederica[1], Hedi Cupiadi[2], Husni Muharram[3]
[1]Universitas Garut, Jawa Barat, Indonesia, 24023118062@fekon.uniga.ac.id
[2]Universitas Garut, Jawa Barat, Indonesia, hedi.cupiadi@uniga.ac.id
[3]Universitas Garut, Jawa Barat, Indonesia, unimuharam@uniga.ac.id

Corresponding Author: 24023118062@fekon.uniga.ac.id[1]

Abstract: *Organizational Citizenship Behavior refers to voluntary work behavior believed to enhance organizational effectiveness through nonformal employee contributions. This study aims to examine the influence of Organizational Citizenship Behavior on employee performance with job satisfaction as a mediating variable among permanent production employees at PT Herlinah Cipta Pratama Dodol Picnic Garut. The research employed a quantitative approach with an explanatory design. A total of 60 respondents were selected using purposive sampling. Data were collected through questionnaires and analyzed using Partial Least Squares Structural Equation Modeling. The results indicate that Organizational Citizenship Behavior does not influence either job satisfaction or employee performance. On the other hand, job satisfaction has a significant direct effect on employee performance. Furthermore, no mediating effect of job satisfaction was found in the relationship between Organizational Citizenship Behavior and performance. These findings suggest that improvements in employee performance are more strongly driven by perceived job satisfaction than by voluntary extra-role behaviors. The implication of these results underscores the importance of strengthening factors that shape job satisfaction to enhance workforce performance sustainably.*

Keyword: *Employee performance, job satisfaction, Organizational Citizenship Behavior*

Abstrak: Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku kerja sukarela yang diyakini dapat meningkatkan efektivitas organisasi melalui kontribusi nonformal karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan tetap bagian produksi di PT Herlinah Cipta Pratama Dodol Picnic Garut. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 60 responden yang dipilih melalui teknik purposive sampling. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner, dan data dianalisis menggunakan teknik Partial Least Squares Structural Equation Modeling. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja maupun kinerja karyawan. Sebaliknya,

kepuasan kerja berpengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan. Selain itu, tidak ditemukan efek mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan antara Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan kinerja karyawan lebih dipengaruhi oleh persepsi terhadap kepuasan kerja daripada oleh perilaku kerja ekstra peran yang dilakukan secara sukarela. Implikasi dari hasil ini menekankan pentingnya penguatan aspek-aspek yang membentuk kepuasan kerja untuk meningkatkan performa tenaga kerja secara berkelanjutan.

Kata kunci: Kepuasan kerja, kinerja karyawan, Organizational Citizenship Behavior

PENDAHULUAN

Setiap organisasi senantiasa dihadapkan pada tuntutan untuk meningkatkan kapasitas internal dalam menghadapi tantangan industri yang kian kompleks. Dalam situasi tersebut, keunggulan suatu perusahaan tidak hanya terletak pada kapabilitas teknologis atau modal finansial, melainkan justru pada bagaimana perusahaan mampu mengelola dan mengoptimalkan perilaku sumber daya manusianya secara berkelanjutan (Howladar & Rahman, 2021). Ketika struktur kerja telah mapan dan sistem produksi berjalan sesuai standar, maka perhatian manajemen beralih pada aspek-aspek perilaku kerja yang muncul secara sukarela namun berdampak nyata pada dinamika organisasi. Di sinilah Organizational Citizenship Behavior (OCB) memperoleh tempat penting sebagai salah satu konsep yang mencerminkan kualitas psikologis dan sosial dari seorang karyawan dalam lingkungan kerjanya (Haass et al., 2023).

OCB tidak hadir sebagai respons terhadap insentif formal atau arahan struktural, melainkan sebagai bentuk partisipasi aktif individu terhadap keberlangsungan organisasi. Tindakan yang bersifat mendukung rekan kerja, menjaga stabilitas tim, memperhatikan efisiensi organisasi, dan kesediaan melakukan tugas tambahan yang tidak diwajibkan mencerminkan semangat kolektif yang lahir dari rasa kepemilikan terhadap pekerjaan (Asgari et al., 2020). Individu yang menunjukkan perilaku OCB biasanya menempatkan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi, tidak mudah mengeluh, serta menunjukkan inisiatif tinggi dalam menjalankan peran sosial di tempat kerja (Khan et al., 2020). Darto (2014) mengidentifikasi lima dimensi OCB yang meliputi altruism, conscientiousness, sportsmanship, civic virtue, dan courtesy, yang kesemuanya membentuk lanskap perilaku kerja yang lebih dari sekadar kepatuhan administratif.

Dalam lingkungan kerja yang semakin dinamis, perusahaan membutuhkan lebih dari sekadar karyawan yang memenuhi tugas pokoknya. Diperlukan kontribusi yang melampaui deskripsi pekerjaan formal, di mana loyalitas, empati, dan tanggung jawab moral turut membentuk budaya organisasi yang sehat (Fitriani et al., 2024). Ketika semangat kerja tim tumbuh dari dalam, bukan karena instruksi, maka stabilitas organisasi dapat dipertahankan bahkan dalam situasi yang tidak menentu. OCB menjadi cerminan dari kedewasaan profesional, integritas individu, dan keterlibatan emosional terhadap misi organisasi (Amin et al., 2020). Namun demikian, tidak semua bentuk OCB otomatis menghasilkan output kerja yang lebih tinggi. Sebab, relasi antara OCB dan hasil kerja individu sering kali terpengaruh oleh kondisi psikologis lain yang menyertai, terutama tingkat kepuasan kerja.

Kepuasan kerja berakar dari pengalaman kerja yang tidak hanya dinilai berdasarkan kuantitas upah atau status posisi, melainkan dari persepsi subjektif terhadap makna kerja, pengakuan, keadilan, kesempatan berkembang, serta harmoni sosial di tempat kerja. Spector (2018) menjelaskan bahwa kepuasan kerja mencerminkan sikap emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan dan dapat berperan sebagai pemicu motivasi intrinsik. Seorang karyawan yang merasa nyaman, dihargai, dan dipercaya akan lebih mudah mengaktualisasikan potensi terbaiknya dan berkontribusi melampaui batas kewajiban formal. Jika OCB tumbuh dalam

lingkungan kerja yang tidak mampu memberikan rasa puas secara psikologis, maka kecenderungan perilaku positif tersebut menjadi tidak stabil dan tidak berdampak pada produktivitas (Bayu Putra & Fitri, 2021).

Realitas kerja di sektor industri makanan tradisional juga tidak luput dari kompleksitas tersebut. PT. Herlinah Cipta Pratama Dodol Picnic Garut merupakan perusahaan manufaktur yang telah beroperasi selama lebih dari enam dekade dan dikenal sebagai pelopor produk dodol Garut dengan merek dagang Picnic. Reputasi historis perusahaan ini telah lama melekat dalam ingatan konsumen domestik maupun mancanegara. Namun, capaian tersebut tidak menjamin keberlangsungan produktivitas tanpa adanya adaptasi dan revitalisasi budaya kerja internal. Data produksi perusahaan sepanjang tahun 2024 menunjukkan ketidakstabilan output bulanan, dengan variasi yang tidak selaras dengan kapasitas produksi maupun target pasar. Fluktuasi ini menandakan bahwa ada faktor non-teknis yang memengaruhi konsistensi kerja, dan salah satu dugaan utamanya terletak pada performa sumber daya manusia di lini produksi.

Pengamatan terhadap lingkungan kerja perusahaan menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kerja berasal dari latar belakang pendidikan menengah dan telah bekerja lebih dari lima tahun. Durasi kerja yang cukup panjang semestinya memberi kontribusi terhadap kestabilan produksi (Rahayu et al., 2014). Namun, ketika volume produksi justru mengalami naik turun dalam rentang waktu yang pendek, maka perlu dilakukan pembacaan ulang terhadap bagaimana para karyawan menjalankan peran sosial dan psikologisnya di tempat kerja. Dengan kata lain, perlu ditelusuri sejauh mana OCB hadir dalam keseharian kerja mereka, dan apakah perilaku tersebut diperkuat oleh kepuasan terhadap kondisi kerja yang ada (Utami & Supartha, 2023).

Upaya mengungkap dinamika ini menjadi penting bukan hanya untuk menjawab persoalan internal perusahaan, tetapi juga untuk memperkaya khazanah ilmiah dalam ranah manajemen sumber daya manusia. Selama ini, sebagian besar studi mengenai OCB dan kepuasan kerja lebih banyak dilakukan dalam sektor jasa, pendidikan, atau pemerintahan. Industri makanan berbasis produk lokal masih belum banyak menjadi objek kajian perilaku organisasi, padahal tantangannya tidak kalah besar, terutama ketika perusahaan berada dalam transisi generasi dan ekspansi pasar. Penelitian ini berupaya menggali lebih dalam hubungan antara OCB dan kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai perantara, dalam ruang kerja yang nyata, padat aktivitas, dan penuh interaksi sosial. Tidak hanya hubungan langsung yang ditelusuri, melainkan juga mekanisme tidak langsung yang mungkin terjadi di antara variabel-variabel tersebut.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori, yang bertujuan untuk menguji hubungan kausal antar variabel berdasarkan data empiris. Pendekatan ini dipilih untuk memperoleh gambaran yang terukur mengenai keterkaitan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB), kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Fokus utama terletak pada pengujian model struktural yang mencakup jalur langsung dan tidak langsung antar variabel, sehingga pendekatan kuantitatif berbasis model persamaan struktural dianggap paling tepat untuk menjawab pertanyaan penelitian yang diajukan.

Penelitian ini dilaksanakan di PT. Herlinah Cipta Pratama Dodol Picnic Garut, sebuah perusahaan manufaktur makanan yang telah lama beroperasi dan memiliki sistem kerja yang relatif mapan. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara purposif, dengan mempertimbangkan karakteristik organisasi yang mencerminkan interaksi kerja intensif antar karyawan serta potensi munculnya perilaku organisasi yang menjadi fokus kajian. Waktu pelaksanaan penelitian berlangsung selama bulan April hingga Juni 2025, dimulai dari proses pengajuan izin, penyebaran kuesioner, hingga tahap akhir analisis data.

Populasi dalam penelitian ini mencakup seluruh karyawan bagian produksi di PT. Herlinah Cipta Pratama. Jumlah populasi yang telah ditentukan sebanyak 90 orang, dan dari jumlah tersebut sebanyak 60 karyawan berhasil memberikan respon secara lengkap dan dapat

diolah lebih lanjut. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara non-probability sampling dengan pendekatan purposive, karena responden dipilih berdasarkan kriteria tertentu, yakni status karyawan tetap dengan masa kerja minimal dua tahun. Kriteria tersebut ditetapkan agar data yang diperoleh mencerminkan pengalaman kerja yang cukup dan relevansi dengan variabel yang diteliti.

Instrumen utama dalam pengumpulan data adalah kuesioner tertutup yang disusun berdasarkan skala Likert lima poin, mulai dari skor 1 (sangat tidak setuju) hingga skor 5 (sangat setuju). Kuesioner ini dikembangkan dari indikator-indikator yang telah digunakan dalam penelitian sebelumnya yang relevan dan teruji, serta disesuaikan dengan konteks organisasi dan budaya kerja di lokasi penelitian. Untuk variabel OCB, indikator diadaptasi dari teori Organ (1997) yang mencakup lima dimensi perilaku. Variabel kepuasan kerja merujuk pada dimensi yang dikembangkan oleh Spector (1997), meliputi aspek lingkungan kerja, gaji, relasi sosial, serta peluang pengembangan diri. Sementara itu, indikator kinerja karyawan dirumuskan berdasarkan pemikiran Dessler (2017) yang mencakup kualitas dan kuantitas kerja, ketepatan waktu, serta inisiatif kerja.

Sebelum digunakan secara luas, instrumen penelitian terlebih dahulu diuji validitas dan reliabilitasnya. Pengujian dilakukan melalui analisis outer model dalam pendekatan Partial Least Square - Structural Equation Modeling (PLS-SEM). Seluruh proses pengolahan data menggunakan perangkat lunak SmartPLS versi terbaru. Kelayakan model diukur melalui nilai loading factor, Average Variance Extracted (AVE), serta Composite Reliability (CR) untuk memastikan bahwa setiap konstruk memiliki konsistensi internal dan mampu menjelaskan varians indikatornya secara memadai.

Langkah-langkah analisis data mencakup tiga tahap utama. Tahap pertama adalah pengujian model pengukuran (measurement model) untuk menilai validitas dan reliabilitas konstruk. Tahap kedua adalah pengujian model struktural (structural model) yang mencakup estimasi koefisien jalur (path coefficient), uji t-statistik, nilai p (p-value), dan R-square untuk menilai kekuatan hubungan antar variabel laten. Tahap ketiga adalah pengujian efek mediasi, yang dilakukan untuk mengidentifikasi apakah kepuasan kerja memainkan peran perantara dalam hubungan antara OCB dan kinerja. Analisis mediasi dievaluasi menggunakan indirect effect dan specific indirect effect yang dihasilkan dari proses bootstrapping.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Analisis dilakukan dalam beberapa tahap, dimulai dari uji validitas dan reliabilitas konstruk (outer model), kemudian dilanjutkan dengan pengujian model struktural (inner model) yang mencakup analisis jalur (*path coefficient*), uji mediasi, koefisien determinasi (R^2), serta ukuran efek parsial (f^2). Hasil dari setiap pengujian disajikan secara sistematis berikut ini.

Tabel 1. Construct Reliability dan Validity

Konstruk	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Organizational Citizenship Behavior (X)	0.853	0.888	0.419	Reliabel, validitas konvergen belum optimal
Kinerja Karyawan (Y)	0.781	0.802	0.270	Reliabel minimum, validitas rendah
Kepuasan Kerja (Z)	0.824	0.868	0.443	Sangat reliabel, validitas masih rendah

Berdasarkan hasil pengujian construct reliability dan *Average Variance Extracted* (AVE), ditemukan bahwa konstruk Organizational Citizenship Behavior (OCB/X) memiliki nilai *Cronbach's Alpha* sebesar 0.853 dan *Composite Reliability* (CR) sebesar 0.888. Namun, nilai AVE-nya sebesar 0.419 masih di bawah ambang batas 0.5, yang menunjukkan bahwa validitas konvergen belum optimal. Konstruk Kinerja Karyawan (Y) menunjukkan AVE

sebesar 0.270 dan CR sebesar 0.802. Meskipun nilai reliabilitas cukup baik, validitas konstruk masih tergolong rendah. Konstruk Kepuasan Kerja (Z) memiliki AVE sebesar 0.443 dan CR sebesar 0.868. Ini menunjukkan bahwa reliabilitas konstruk sangat baik, meskipun AVE-nya sedikit di bawah standar minimum.

Hasil uji hubungan antar konstruk ditampilkan dalam Tabel 2. Dari ketiga jalur yang diuji, hanya hubungan antara Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan yang menunjukkan hasil signifikan secara statistik ($p < 0.05$), dengan nilai koefisien sebesar 0.683 dan *t-statistic* sebesar 3.849. Sebaliknya, dua jalur lain tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan karena memiliki nilai *p-value* di atas 0.05.

Tabel 2. Path Coefficient

Jalur Hubungan	Koefisien	T-Statistik	P-Value	Keterangan
OCB (X) → Kinerja (Y)	0.302	1.201	0.230	Tidak signifikan
OCB (X) → Kepuasan Kerja (Z)	0.098	0.322	0.747	Tidak signifikan
Kepuasan Kerja (Z) → Kinerja (Y)	0.683	3.849	0.000	Signifikan

Hasil ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja menjadi satu-satunya variabel yang berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak memiliki pengaruh langsung terhadap kepuasan maupun terhadap kinerja.

Untuk mengetahui apakah kepuasan kerja memediasi hubungan antara OCB dan kinerja karyawan, dilakukan uji efek tidak langsung (*indirect effect*). Hasilnya menunjukkan bahwa nilai koefisien indirect sebesar 0.067 dengan *t-statistic* sebesar 0.295 dan *p-value* sebesar 0.768. Nilai p yang jauh di atas 0.05 menunjukkan bahwa tidak terdapat efek mediasi.

Tabel 3. Uji Mediasi (Indirect Effect)

Jalur Mediasi	Koefisien Indirect	T-Statistik	P-Value	Keterangan
X → Z → Y	0.067	0.295	0.768	Tidak signifikan

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan.

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa besar proporsi variansi konstruk endogen (variabel dependen) yang dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen (variabel independen). Nilai R^2 sebesar 0.598 pada variabel kinerja karyawan mengindikasikan bahwa 59.8% varians kinerja dapat dijelaskan oleh OCB dan kepuasan kerja. Sementara nilai R^2 sebesar 0.010 pada variabel kepuasan kerja menunjukkan bahwa OCB hanya menjelaskan 1% dari variasi kepuasan kerja.

Tabel 4. Koefisien Determinasi (R-square)

Variabel Dependen	R-square	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	0.598	Pengaruh sedang, dijelaskan oleh X dan Z
Kepuasan Kerja (Z)	0.010	Sangat rendah, hampir tidak dijelaskan oleh OCB

Analisis f^2 digunakan untuk mengukur kekuatan pengaruh masing-masing variabel independen terhadap variabel dependen. Hasil pengujian menunjukkan bahwa pengaruh OCB terhadap kinerja bersifat sedang (0.225), pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja sangat kecil (0.010), sedangkan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja sangat besar (1.152).

Tabel 5. Ukuran Efek Parsial (f-square)

Jalur Hubungan	f-square	Keterangan
OCB → Kinerja	0.225	Efek sedang
OCB → Kepuasan Kerja	0.010	Efek sangat kecil
Kepuasan Kerja → Kinerja	1.152	Efek sangat besar

Hasil ini menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang memberikan kontribusi paling kuat terhadap peningkatan kinerja karyawan, sedangkan pengaruh OCB bersifat terbatas, bahkan hampir tidak memiliki dampak terhadap kepuasan kerja.

Pembahasan

Hasil pengujian menunjukkan bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = 0.302; *t-statistic* = 1.201; *p-value* = 0.230). Meskipun OCB merupakan perilaku kerja sukarela yang melampaui kewajiban formal, seperti membantu rekan kerja, loyal terhadap organisasi, serta menjaga nilai-nilai bersama, kontribusi semacam ini tidak secara otomatis terkonversi menjadi peningkatan performa kerja yang dapat diukur secara formal.

Temuan ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lukito, (2020) pada UD Untung Jaya Sidoarjo, yang juga menunjukkan bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dalam penelitian tersebut disimpulkan bahwa perilaku sukarela yang ditunjukkan karyawan tidak berdampak langsung terhadap peningkatan hasil kerja. Hal ini juga didukung oleh teori dari Organ (1997) yang menyatakan bahwa OCB bersifat discretionary dan tidak termasuk dalam sistem formal evaluasi kinerja, sehingga kontribusinya terhadap produktivitas formal cenderung tidak langsung.

OCB seringkali lebih berfungsi dalam mendukung stabilitas sosial organisasi dan memperlancar koordinasi antarpegawai, bukan sebagai penentu utama performa individual. Oleh karena itu, ketika sistem evaluasi kinerja terlalu berfokus pada target-target kuantitatif dan tidak memasukkan indikator perilaku prososial, maka efek OCB menjadi tidak terlihat dalam hasil kerja (Qalati et al., 2022).

Selain itu, ketidakterkaitan ini juga mungkin berkaitan dengan minimnya sistem penghargaan organisasi terhadap kontribusi OCB. Ketika perilaku kerja ekstra tidak diberi pengakuan atau apresiasi yang jelas, maka kontribusi tersebut cenderung tidak berkembang menjadi produktivitas yang nyata. Penelitian Rahayu (2014) pada Apartemen Casablanca Mansion juga menunjukkan bahwa OCB tidak secara langsung mendorong kinerja, melainkan melalui jalur mediasi seperti komitmen atau komunikasi.

Implikasi dari temuan ini adalah perlunya perusahaan untuk mulai mengintegrasikan dimensi OCB dalam sistem evaluasi kinerja maupun mekanisme penghargaan. Dengan demikian, kontribusi nonformal karyawan tidak hanya menjadi "nilai moral," tetapi juga berperan dalam memajukan kinerja formal.

Hasil analisis hubungan antara OCB dan kepuasan kerja menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara keduanya (koefisien = 0.098; *t-statistic* = 0.322; *p-value* = 0.747). Artinya, karyawan yang menunjukkan perilaku prososial di tempat kerja tidak selalu merasa puas dengan pekerjaan yang mereka jalankan. Padahal dalam beberapa literatur disebutkan bahwa OCB kerap dikaitkan dengan hubungan interpersonal yang sehat, suasana kerja yang kondusif, dan keterlibatan afektif yang tinggi.

Namun, dalam studi ini, tidak ditemukannya hubungan tersebut dapat diinterpretasikan melalui dua hal. Pertama, OCB yang muncul kemungkinan bersumber dari tekanan sosial atau ekspektasi organisasi, bukan dari inisiatif pribadi. Ketika karyawan merasa "wajib" menunjukkan OCB demi citra atau demi memenuhi norma sosial organisasi, maka perilaku tersebut tidak memberikan nilai emosional atau kepuasan psikologis. Kedua, ketiadaan sistem penghargaan atau umpan balik terhadap OCB dapat memunculkan perasaan tidak dihargai, yang justru menurunkan kepuasan kerja (Sumardjo & Supriadi, 2023).

Temuan ini bertentangan dengan penelitian Irsad et al., (2025) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja justru mendorong lahirnya OCB. Hal ini dapat dijelaskan melalui pendekatan teori motivasi, di mana individu yang puas dengan pekerjaannya cenderung terdorong untuk memberikan kontribusi lebih, bukan sebaliknya. Teori dari Robbins & Judge (2017) juga mendukung hal ini dengan menyebutkan bahwa kepuasan kerja berkorelasi positif dengan perilaku prososial di tempat kerja.

Sebaliknya, hasil penelitian ini sejalan dengan studi Sabrina et al., (2025) pada PT. Tunas Madukara Indah yang menemukan bahwa dalam kondisi tertentu, kepemimpinan transformasional justru menekan munculnya OCB, karena adanya ekspektasi tinggi terhadap

kinerja individual yang membuat karyawan tidak sempat atau tidak terdorong untuk berperilaku ekstra-rol.

Dengan mempertimbangkan hasil ini, OCB tampaknya tidak cukup kuat untuk menjadi determinan langsung dari kepuasan kerja. Hal ini memperkuat asumsi bahwa kepuasan kerja lebih banyak dipengaruhi oleh variabel seperti kompensasi, kondisi kerja, kejelasan peran, serta hubungan dengan atasan, sebagaimana juga ditemukan dalam penelitian Hidayah et al., (2025) tentang budaya organisasi dan kepuasan kerja di instansi Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Purworejo.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh langsung yang kuat dan signifikan terhadap kinerja karyawan (koefisien = 0.683; *t-statistic* = 3.849; *p-value* = 0.000). Artinya, ketika karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya—baik dari aspek lingkungan kerja, pengakuan, beban tugas, maupun relasi interpersonal—hal tersebut berimplikasi pada peningkatan performa kerja, baik dalam hal produktivitas, ketepatan waktu, maupun ketelitian.

Temuan ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Judge (2017) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan faktor penting dalam membentuk motivasi intrinsik dan kinerja. Individu yang puas cenderung menunjukkan keterlibatan tinggi, loyalitas, dan tanggung jawab terhadap pekerjaannya, yang berdampak langsung terhadap output kerja. Rasa puas juga mendorong semangat kerja yang stabil, mengurangi tingkat stres, dan meningkatkan efektivitas dalam menyelesaikan tugas.

Secara empiris, hasil ini didukung oleh penelitian Fajri et al., (2022), yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian tersebut menekankan bahwa kepuasan dalam hal gaji, pengakuan, dan hubungan sosial mampu mendorong pegawai untuk bekerja secara maksimal. Temuan serupa juga dilaporkan dalam studi oleh Steven & Prasetio (2020), yang menyatakan bahwa pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya akan lebih bersedia melibatkan diri dalam tanggung jawab tambahan dan menunjukkan produktivitas tinggi.

Dalam organisasi yang diteliti, kemungkinan besar aspek-aspek seperti kejelasan peran, keharmonisan tim, dan pengakuan atasan menjadi faktor dominan yang membentuk kepuasan kerja. Kondisi ini berpengaruh positif terhadap kesediaan karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan standar yang lebih tinggi, menjaga kualitas kerja, dan mengurangi kecenderungan untuk absen atau lalai. Hasil ini menguatkan premis bahwa kepuasan kerja bukan hanya menjadi konsekuensi dari kebijakan organisasi yang baik, tetapi juga sebagai variabel strategis yang dapat digunakan untuk memprediksi dan meningkatkan kinerja.

Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berperan sebagai mediator dalam hubungan antara Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap kinerja karyawan. Jalur mediasi OCB → Kepuasan → Kinerja menghasilkan nilai koefisien indirect sebesar 0.067, *t-statistic* 0.295, dan *p-value* 0.768, yang jauh dari nilai signifikansi statistik. Artinya, keberadaan kepuasan kerja tidak menjembatani pengaruh OCB terhadap performa kerja secara bermakna.

Ketidakterbuktian efek mediasi ini dapat dijelaskan dari dua sisi. Pertama, tidak terbentuknya hubungan signifikan antara OCB dan kepuasan kerja menjadi alasan utama runtuhnya proses mediasi. Ketika jalur awal tidak berfungsi, maka jalur tidak langsung otomatis kehilangan kekuatan. Kedua, kontribusi OCB dalam organisasi ini kemungkinan belum cukup kuat atau belum mendapatkan pengakuan yang proporsional sehingga tidak mampu menumbuhkan kepuasan emosional pada individu yang melakukannya.

Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Rahayu et al., (2014) pada Apartemen Casablanca Mansion, yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi hubungan antara OCB dan kinerja. Dalam penelitian tersebut, karyawan yang menunjukkan OCB tidak serta merta merasa puas karena perilaku ekstra mereka tidak dianggap penting oleh organisasi. Penelitian ini juga didukung oleh kajian Sabrina et al., (2025) di PT. Tunas Madukara Indah,

yang menunjukkan bahwa perilaku sukarela seperti OCB harus diimbangi dengan sistem penghargaan dan komunikasi efektif agar dapat memengaruhi sikap maupun hasil kerja karyawan.

Secara teoretis, tidak terjadinya mediasi ini menegaskan bahwa alur kausal dari OCB ke kinerja bukan melalui mekanisme afektif seperti kepuasan, melainkan mungkin lebih efektif melalui variabel lain seperti motivasi intrinsik, keterlibatan kerja (*job involvement*), atau bahkan persepsi terhadap keadilan organisasi.

KESIMPULAN

Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan, sebagaimana juga tidak menunjukkan hubungan yang berarti dengan kepuasan kerja. Perilaku ekstra-rol yang ditunjukkan oleh karyawan, meskipun bernilai positif secara sosial, tidak secara otomatis mendorong peningkatan performa maupun membentuk kepuasan psikologis terhadap pekerjaan. Sebaliknya, kepuasan kerja memberikan kontribusi yang kuat dan signifikan terhadap kinerja, menunjukkan bahwa perasaan puas terhadap kondisi kerja, hubungan interpersonal, dan penghargaan yang diterima merupakan faktor penentu utama dalam pencapaian hasil kerja optimal. Tidak adanya peran mediasi dari kepuasan kerja dalam hubungan antara OCB dan kinerja menunjukkan bahwa mekanisme psikologis yang menjembatani keduanya belum terbentuk secara efektif dalam lingkungan organisasi yang diteliti.

Secara praktis, hasil ini mengindikasikan bahwa strategi peningkatan kinerja karyawan tidak dapat hanya mengandalkan penguatan perilaku prososial seperti OCB tanpa terlebih dahulu menciptakan fondasi kepuasan kerja yang kokoh. Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia dan ilmu perilaku organisasi, hasil ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan sistem evaluasi kinerja yang lebih holistik dengan menekankan pentingnya pengakuan terhadap kontribusi nonformal dan kebutuhan psikologis karyawan. Implikasi bagi bidang teknik industri dan sains terapan terletak pada pentingnya merancang sistem kerja yang tidak hanya mengutamakan efisiensi, tetapi juga mempertimbangkan faktor afektif yang dapat meningkatkan keterlibatan dan produktivitas tenaga kerja secara berkelanjutan.

REFERENSI

Amin, A. R., Suarni, W., & Pambudhi, Y. A. (2020). PERAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PADA PERAWAT RSUD KOTA KENDARI. *Jurnal Sublimapsi*, *1*(1). https://doi.org/10.36709/sublimapsi.v1i1.10537

Asgari, A., Mezginejad, S., & Taherpour, F. (2020). The role of leadership styles in organizational citizenship behavior through the mediation of perceived organizational support and job satisfaction. *Innovar*, *30*(75). https://doi.org/10.15446/innovar.v30n75.83259

Bayu Putra, R., & Fitri, H. (2021). LITERATURE REVIEW: MODEL PENGUKURAN KINERJA DOSEN DAN ORGANIZATIONAL CITEZENSHIP BEHAVIOR BERDASARKAN KARAKTERISTIK INDIVIDU, BUDAYA KERJA DAN PERILAKU INDIVIDU. *Jurnal Ilmu Manajemen Terapan*, *2*(4). https://doi.org/10.31933/jimt.v2i4.447

Darto, M. (2014). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Peningkatan Kinerja Individu Di Setor Publik: Sebuah Analisis Teoritis Dan Empiris. *Jurnal Borneo Administrator*, *10*(1).

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education Canada. https://books.google.co.id/books?id=DWvYAQAACAAJ

Fajri, C., Amelya, A., & Suworo, S. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Indonesia Applicad. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*,

5(1). https://doi.org/10.54371/jiip.v5i1.425

Fitriani, K., Suryadi, E., & Santoso, B. (2024). PENGARUH WORK-LIFE BALANCE TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DENGAN JOB SATISFACTION SEBAGAI VARIABEL MEDIASI. *Jurnal Investasi*, *9*(4). https://doi.org/10.31943/investasi.v9i4.298

Haass, O., Akhavan, P., Miao, Y., Soltani, M., Jan, T., & Azizi, N. (2023). Organizational citizenship behaviour on organizational performance: A knowledge-based organization. *Knowledge Management and E-Learning*, *15*(1). https://doi.org/10.34105/j.kmel.2023.15.005

Hidayah, S. N., Utami, E. M., & Rahmawati, F. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi pada Pegawai Satuan Polisi Pamong Praja dan Pemadam Kebakaran Kabupaten Purworejo). *Volatilitas Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *7*(1), 158–167.

Howladar, M. H. R., & Rahman, M. S. (2021). The Influence of Servant Leadership on Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Effect of Organizational Commitment. *South East European Journal of Economics and Business*, *16*(1). https://doi.org/10.2478/jeb-2021-0006

Irsad, A., Dharma, R., Artikel, I., Kerja, K., Organisasi, K., Pegawai, K., Behavior, C., Citizenship, O., Organiisasi, K., Irsad, A., Ekonomi, F., Bisnis, D., Sumber, J., Manusia, D., Indonesia, U. P., & Barat, S. (2025). *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA*. *2*(1), 265–274.

Khan, M. A., Ismail, F. B., Hussain, A., & Alghazali, B. (2020). The Interplay of Leadership Styles, Innovative Work Behavior, Organizational Culture, and Organizational Citizenship Behavior. *SAGE Open*, *10*(1). https://doi.org/10.1177/2158244019898264

Lukito, R. (2020). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *Agora*, *8*(2), 1–9. http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/10599

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. In *Human Performance* (Vol. 10, Issue 2, pp. 85–97). Lawrence Erlbaum. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_2

Qalati, S. A., Zafar, Z., Fan, M., Sánchez Limón, M. L., & Khaskheli, M. B. (2022). Employee performance under transformational leadership and organizational citizenship behavior: A mediated model. *Heliyon*, *8*(11). https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e11374

Rahayu, P. P., Whidiastuti, H., & Dewi, R. (2014). PENGARUH KOMITMEN KERJA DAN KOMUNIKASI KERJA TERHADAP KINERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI VARIABEL INTERVENING PADA KARYAWAN APARTEMEN CASABLANCA MANSION. *Jurnal Ilmu Pengetahuan*, *7*(2), 107–115.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior* (17th ed.). Pearson Education.

Sabrina, H., Trihudiyatmanto, M., & Purwanto, H. (2025). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Journal of Economics, Management, and Business*, *4*(1), 1–21. https://doi.org/10.32699/magna.v4i1.8972

Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. SAGE Publications. https://books.google.co.id/books?id=dWk5DQAAQBAJ

Steven, H. J., & Prasetio, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, *5*(1). https://doi.org/10.32528/ipteks.v5i1.3022

Sumardjo, M., & Supriadi, Y. N. (2023). Perceived Organizational Commitment Mediates the Effect of Perceived Organizational Support and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior. *Quality - Access to Success*, *24*(192).

https://doi.org/10.47750/QAS/24.192.45
Utami, A. A. S. N. S. U., & Supartha, I. W. G. (2023). PERAN KECERDASAN EMOSIONAL MEMODERASI PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA ORGANISASI PUBLIK. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*. https://doi.org/10.24843/eeb.2023.v12.i03.p01