

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Jawa Barat

Anik Setyo Asih^{1*}

Lisa Harry Sulistyowati²

Sandi Nasrudin Wibowo³

^{1,2,3}Universitas Swadaya Gunung Jati, Indonesia

*Korespondensi penulis: anik.122020553@ugj.ac.id

Abstract. *The purpose of this research is to examine the influence of Organizational Citizenship Behavior and job satisfaction on employee performance at the Regional Water Supply Company in West Java. The approach adopted in this research is a quantitative associative method using a survey. This research involved a population of 147 employees, and 108 respondents were selected as the sample using proportionate stratified random sampling and the Slovin formula (5% margin of error). Data collection was carried out using a Likert-scale questionnaire, followed by analysis through classical assumption tests and multiple linear regression with the assistance of IBM SPSS 29. The research findings indicate that Organizational Citizenship Behavior has a positive and significant effect on Employee Performance. Job Satisfaction also has a significant positive effect on Employee Performance and is the dominant variable. Both variables have a significant simultaneous effect on Employee Performance. The model explains 44.1% of the variation in performance, while the remainder is attributed to external factors. These findings suggest that strengthening extra-role behavior and improving job satisfaction through better supervision, fair rewards, and development opportunities can enhance performance in local public service organizations.*

Keywords: *Employee performance; Job satisfaction; Organizational Citizenship Behavior.*

Abstrak. Pelaksanaan penelitian ini mempunyai tujuan menelaah pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Jawa Barat. Pendekatan yang diadopsi penelitian ini merupakan kuantitatif asosiatif melalui metode survei. Penelitian ini melibatkan populasi sejumlah 147 karyawan, sementara 108 responden ditetapkan sebagai sampel melalui pengaplikasian teknik *proportionate stratified random sampling* serta rumus Slovin (taraf kesalahan 5%). Kuesioner skala Likert diterapkan untuk menghimpun data penelitian, yang selanjutnya dikaji dengan uji asumsi klasik serta analisis regresi linier berganda me-

lalui bantuan IBM SPSS 29. Temuan penelitian memperlihatkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja juga secara signifikan positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan, serta menjadi variabel yang mendominasi. Secara simultan, kedua variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Model mampu mendeskripsikan 44,1% variasi kinerja, sementara sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal. Temuan ini mengindikasikan bahwa penguatan perilaku ekstra peran serta peningkatan kepuasan kerja melalui supervisi yang efektif, penghargaan yang adil, dan peluang pengembangan dapat meningkatkan kinerja pada organisasi pelayanan publik.

Kata kunci: *Organizational Citizenship Behavior*; Kepuasan kerja; Kinerja karyawan

Article Info:

Received: April 6, 2026

Accepted: May 1, 2026

Available online: June 30, 2026

DOI: <http://dx.doi.org/10.30588/jmp.v15i2.2664>

LATAR BELAKANG

Kehadiran dan ketepatan waktu kerja merupakan indikator kedisiplinan yang berhubungan langsung dengan kelancaran proses operasional organisasi. Ketidakhadiran, keterlambatan, maupun absensi yang tidak lengkap dapat menghambat alur kerja, menurunkan produktivitas, dan pada akhirnya memengaruhi capaian kinerja karyawan. Temuan awal observasi yang berlangsung di wilayah Jawa Barat, tepatnya di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), menunjukkan masih terdapat persoalan disiplin kehadiran. Rekapitulasi absensi memperlihatkan bahwa karyawan yang hadir tepat waktu hanya sebesar 56%, sedangkan 28% hadir terlambat, 11% melakukan absensi tidak lengkap, dan 5% tidak hadir bekerja. Kondisi ini mengindikasikan adanya area perbaikan dalam perilaku kerja yang berpotensi memengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja karyawan menggambarkan hasil pekerjaan yang diperoleh pegawai, ditinjau dari aspek kualitas serta kuantitas yang selaras dengan tanggung jawabnya. Kinerja menjadi faktor kunci keberhasilan organisasi karena menentukan produktivitas dan efektivitas kerja; beberapa studi menegaskan bahwa peningkatan kinerja dapat didorong oleh faktor perilaku organisasi dan kondisi psikologis kerja. Misalnya, Safrida et al. (2024) menunjukkan bahwa perilaku organisasi, termasuk OCB, berkontribusi pada peningkatan kinerja karyawan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) yakni satu dari sejumlah tindakan organisasi yang sering dikaitkan dengan kinerja. Pemahaman terkait OCB mengarah pada perilaku kerja yang bersifat sukarela tetapi melampaui peran formal, tidak selalu tercatat dalam sistem apresiasi formal, namun mampu mendukung efektivitas di dalam suatu organisasi. Makna tersebut sejalan dengan temuan Syaifudin et al. (2021) yang menekankan karakter *extra-role* dan sifat sukarela OCB. Selain itu, Triana et al. (2024) menjelaskan OCB sebagai kesediaan karyawan untuk menjalankan tanggung jawab di luar tugas utama yang memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Dengan demikian, OCB berpotensi memperkuat koordinasi, membantu rekan kerja, dan meningkatkan kualitas lingkungan kerja sehingga berdampak pada kinerja.

Selain OCB, kepuasan kerja juga dipandang penting dalam pembentukan kinerja. Kepuasan kerja mengacu pada tingkat kepuasan individu terkait pekerjaannya saat ini dan mencerminkan evaluasi karyawan atas pengalaman kerja yang mereka rasakan. Dalam rujukan yang digunakan Anik, kepuasan kerja dijelaskan sebagai tingkat kepuasan yang dialami individu pada pekerjaan saat ini; ketika kepuasan meningkat, karyawan cenderung memprioritaskan pekerjaan dan menunjukkan keterlibatan yang lebih kuat. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja cenderung lebih mengutamakan pekerjaannya, terutama ketika balas jasa yang diterima sebanding dengan hasil kerja yang diberikan. Secara empiris, Efriliansyah (2023) menemukan kepuasan kerja serta motivasi kerja secara signifikan mampu memengaruhi kinerja, sedangkan Fajri et al. (2022) menunjukkan kinerja karyawan dapat mengalami peningkatan apabila didorong oleh disiplin kerja beserta kepuasan kerja. Hasil-hasil tersebut menguatkan argumen bahwa kepuasan kerja tidak hanya kondisi afektif, melainkan berimplikasi pada output kerja.

Temuan tersebut sejalan dengan studi internasional dan nasional mutakhir yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* berkontribusi terhadap *task performance* serta berhubungan dengan kepuasan kerja maupun kinerja karyawan (Casu et al., 2021; Pasaribu et al., 2022; Hasibuan et al., 2024). Selain itu, kepuasan kerja juga terbukti berperan dalam mendorong perilaku kewargaan organisasi dan performa kerja karyawan (Jufrizen & Hutasuht, 2022; Kaur & Kang, 2021; Pandia et al., 2023).

Walaupun penelitian terkait OCB, kepuasan kerja, dan kinerja telah banyak dilakukan, temuan sebelumnya masih menunjukkan variasi fokus dan model. Aryanti et al. (2023) menekankan peran kepemimpinan dan lingkungan kerja dalam membentuk OCB yang kemudian berdampak pada kinerja, tetapi belum secara eksplisit menguji kepuasan kerja dalam model yang sama. Sebaliknya, Suryadi dan Karyono (2022) menyoroti peran kepuasan kerja terhadap kinerja tanpa memasukkan OCB. Sementara itu, Triana et al. (2024) mengungkapkan bahwa OCB memengaruhi kinerja, namun kepuasan kerja tidak dijadikan variabel utama dalam kerangka penelitiannya. Selanjutnya, Marbun dan Jufrizen (2022) mengungkapkan jika kepuasan kerja berperan selaku mediator pada hubungan faktor organisasi dengan kinerja, sementara (Irawati et al., 2021) menegaskan jika bukan hanya kepuasan kerja yang mampu memengaruhi kinerja karyawan, melainkan juga kompensasi, motivasi kerja, budaya organisasi, serta disiplin kerja. Namun, OCB belum diposisikan sebagai variabel independen yang diuji bersama dengan kepuasan kerja.

Hal serupa juga tampak pada Firmansyah et al. (2022) yang meneliti pengaruh *perceived organizational support* terhadap OCB dan komitmen organisasi pada pusat kesehatan masyarakat, sehingga menunjukkan bahwa penelitian OCB masih banyak dikembangkan dalam model dan konteks sektor yang berbeda. Sementara itu, Maulana dan Maswanto (2025) lebih memfokuskan pada pengaruh kepuasan kerja, motivasi, serta budaya organisasi terhadap kinerja, sehingga ruang kajian yang mengombinasikan OCB dan kepuasan kerja dalam satu model penelitian masih terbuka luas. Dengan demikian, *research gap* yang muncul adalah keterbatasan penelitian yang mengkaji pengaruh simultan antara OCB dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dalam konteks organisasi layanan publik daerah seperti PDAM.

Meskipun variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kepuasan Kerja bukan merupakan variabel baru dan telah banyak diteliti pada berbagai jenis organisasi, penelitian ini tetap memiliki kebaruan dan *urgensi* untuk dilaksanakan. Kebaruan

penelitian ini terletak pada konteks penelitian pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di wilayah Jawa Barat yang merupakan organisasi sektor publik dengan karakteristik kerja yang spesifik, serta analisis mengenai variabel mana yang memiliki pengaruh paling dominan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, penelitian ini juga berkontribusi dalam memperkuat kajian empiris pada sektor layanan publik yang masih relatif terbatas dibandingkan dengan sektor swasta.

PDAM sebagai perusahaan daerah penyedia layanan air bersih menghadapi tuntutan layanan publik yang semakin tinggi, sehingga efektivitas kinerja pegawai menjadi krusial dalam menjaga kualitas layanan. Dengan adanya masalah disiplin kehadiran yang teridentifikasi pada data absensi, penguatan faktor perilaku organisasi (OCB) dan peningkatan kepuasan kerja menjadi relevan untuk diteliti sebagai upaya peningkatan kinerja. Oleh karena itu, penelitian ini krusial untuk dilaksanakan guna menelaah lebih lanjut pengaruh OCB dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PDAM di Jawa Barat, baik secara simultan maupun parsial, sehingga hasil yang didapatkan mampu menjadi dasar rekomendasi kebijakan pengelolaan SDM yang lebih efektif.

KAJIAN TEORITIS

Organizational Citizenship Behavior

Organizational Citizenship Behavior yakni tindakan yang dilaksanakan karyawan secara inisiatif, di luar tanggung jawab formal, serta tidak selalu berkenaan langsung dengan sistem apresiasi, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi. OCB sebagaimana pendapat Susilowati (dalam Zahra et al., 2023) bermakna sebagai aktivitas sukarela yang dilaksanakan anggota pada suatu organisasi guna mendukung fungsi organisasi. OCB bersifat altruistik, yakni mengutamakan kepentingan orang lain, memperlihatkan kepedulian terhadap kesejahteraan bersama, serta tidak mementingkan diri pribadi. OCB mencerminkan kesediaan karyawan untuk membantu rekan kerja, menjaga hubungan kerja, peduli pada organisasi, serta bekerja melebihi standar minimum, sehingga dapat meningkatkan koordinasi, mengurangi konflik, dan mendukung efisiensi operasional.

Sejalan dengan itu, Tamara et al. (2024) menjelaskan bahwa OCB merujuk pada tindakan inisiatif yang dijalankan karyawan di luar tanggung jawab formal atau yang diperintahkan langsung, contohnya membantu rekan kerja, berkontribusi pada kegiatan organisasi, memberikan saran, dan memperlihatkan dukungan bagi organisasi. Dalam penelitian-penelitian mutakhir, OCB juga dipahami sebagai perilaku extra-role yang mendukung kinerja organisasi dan performa individu. Syaifudin et al. (2021) menegaskan OCB yaitu perilaku sukarela yang melampaui kewajiban formal karyawan, sedangkan Triana et al. (2024) menjelaskan bahwa OCB mencerminkan kesediaan pegawai menjalankan tanggung jawab di luar tugas utama demi mendukung organisasi. Casu et al. (2021); Hasibuan et al. (2024); dan Safrida et al. (2024) juga memperlihatkan OCB tetap relevan dalam menjelaskan peningkatan kinerja karyawan. Indikator OCB yang umum digunakan mencakup *civic virtue*, *courtesy*, *sportsmanship*, *conscientiousness*, serta *altruism*, karena kelima indikator tersebut menggambarkan perilaku kerja positif yang mendukung efektivitas organisasi dan kinerja karyawan.

Kepuasan Kerja

Kondisi emosional yang memperlihatkan sikap positif karyawan terhadap pekerjaan yang dijalankannya merupakan wujud dari kepuasan kerja. Evaluasi individu atas sejumlah aspek pekerjaan seperti kondisi kerja, peluang untuk berkembang, sistem apresiasi atau penghargaan, rekan kerja, relasi dengan atasan, serta isi pekerjaan, dapat menciptakan kepuasan kerja. Karyawan yang mempunyai taraf kepuasan kerja tinggi umumnya lebih bersemangat, loyal, serta aktif terlibat dalam pekerjaannya. Berdasarkan pendapat Hasanah et al. (2024, dalam Marwah et al., 2025), kepuasan kerja bermakna sebagai taraf kesenangan yang individu rasakan terhadap pekerjaannya. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja cenderung lebih mengutamakan pekerjaannya, terutama ketika balas jasa yang diterima sebanding dengan hasil kerja yang diberikan.

Kepuasan kerja berlandaskan pendapat Robbins dan Judge (dalam Zahra et al., 2023) dimaknakan sebagai sikap serta perspektif positif atas suatu pekerjaan yang muncul dari penilaian terhadap mutu pekerjaan tersebut. Individu dengan taraf kepuasan kerja tinggi mempunyai kecenderungan untuk bersikap lebih optimis, sementara yang taraf kepuasannya rendah cenderung pesimis. Sementara itu, kepuasan kerja juga dapat dipahami sebagai persepsi individu atas pekerjaan yang dijalankannya, dapat bersifat positif ataupun negatif.

Efriliansyah (2023) menjelaskan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memengaruhi kinerja karyawan. Fajri et al. (2022) memperlihatkan pula jika kinerja karyawan mampu mengalami peningkatan melalui pengaruh yang diberikan kepuasan kerja bersama disiplin kerja. Sriyani et al. (2023) menegaskan bahwa kepuasan kerja merupakan kondisi ketika pegawai menyukai pekerjaannya dan lingkungan tempat ia bekerja. Dalam kajian yang lebih luas, Kaur dan Kang (2021) menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan *person-organisation fit* dan *person-job fit* terhadap OCB. Temuan ini memperlihatkan jika kepuasan kerja bukan hanya berpengaruh secara langsung dengan kinerja, melainkan juga dapat mendorong munculnya perilaku kewargaan organisasi. Pandia et al. (2023) memperlihatkan pula jika kepuasan kerja mempunyai peran pada pembentukan OCB di dalam organisasi. Jufrizen dan Hutasuht (2022) menambahkan bahwa OCB dapat menjadi mediator dalam pengaruh motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Berlandaskan sejumlah definisi tersebut, kepuasan kerja pada penelitian ini mampu dipahami sebagai evaluasi positif karyawan terhadap pekerjaannya yang mendorong semangat kerja dan kinerja. Indikator kepuasan kerja yang umum dimanfaatkan antara lain rekan kerja, kondisi kerja, pekerjaan terkait, keuntungan finansial atau gaji, peluang untuk berkembang, manajemen serta organisasi, maupun supervisi. Sejumlah indikator tersebut mencerminkan dimensi utama yang menentukan apakah seorang karyawan merasa puas atau tidak terhadap pekerjaannya.

Kinerja Karyawan

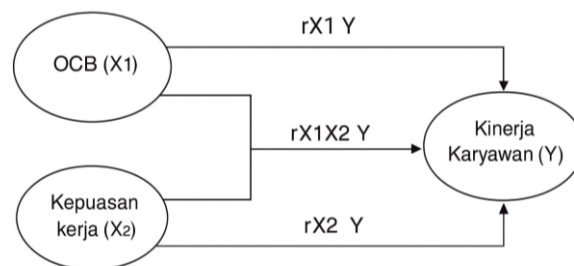
Prestasi kerja yang individu raih setelah melaksanakan tanggung jawab maupun tugas yang diberikan organisasi merupakan pemahaman dari kinerja karyawan. Rivai (dalam Qur'ani et al., 2025) memaknai kinerja karyawan sebagai realisasi tindakan individu yang mencerminkan hasil kerja yang diraih, sejalan akan peran serta tanggung jawabnya pada organisasi. Kinerja karyawan menitikberatkan pada hasil kerja yang berhasil karyawan raih. Seberapa baik serta tepat seorang individu dalam bekerja dapat direfleksikan pada kinerja. Pada suatu organisasi, penilaian kinerja yang sistematis serta

teratur menjadi aktivitas krusial yang harus dilaksanakan. Oleh karenanya, perlu memperhatikan sejumlah indikator seperti kualitas kerja, inisiatif, ketepatan waktu, kuantitas kerja efektivitas komunikasi, serta kapabilitas dalam menyelesaikan pekerjaan. Tingginya kinerja membuktikan jika karyawan mempunyai kapabilitas kerja yang efektif serta berkontribusi secara nyata pada tujuan organisasi.

Pada penelitian ini, kinerja karyawan dipahami sebagai pencapaian individu yang tercermin dalam komunikasi kerja, kapabilitas menyelesaikan tugas, ketepatan waktu, inisiatif, maupun kualitas hasil kerja. Suryadi dan Karyono (2022) pada penelitiannya memperlihatkan jika kepuasan kerja memengaruhi peningkatan kinerja. Marbun dan Jufrizen (2022) juga menjelaskan faktor organisasi dapat meningkatkan kinerja melalui kepuasan kerja. Di sisi lain, Syaifudin et al. (2021); Safrida et al. (2024); dan Triana et al. (2024) membuktikan bahwa secara positif OCB mampu memengaruhi kinerja. Melalui demikian, kinerja karyawan dapat dipandang sebagai hasil akhir yang dipengaruhi oleh faktor perilaku organisasi maupun kondisi psikologis kerja.

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Mengacu kajian teoritis dan penelitian terdahulu, tiga variabel utama yang ditelaah pada penelitian ini, meliputi *Organizational Citizenship Behavior*, dan Kepuasan Kerja (variabel independen), maupun Kinerja Karyawan (variabel dependen). Secara konseptual, OCB dan kepuasan kerja diperkirakan mampu memengaruhi kinerja karyawan, baik secara simultan maupun parsial.



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Organizational Citizenship Behavior menggambarkan sikap tambahan yang dilaksanakan oleh karyawan secara sukarela di luar tugas yang ditetapkan. Perilaku ini dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan keberhasilan organisasi. Karyawan yang memiliki tingkat OCB tinggi umumnya lebih aktif membantu rekan kerja serta menciptakan suasana kerja yang kondusif, sehingga kinerja karyawan mampu mengalami peningkatan. Kepuasan kerja juga menjadi satu dari sejumlah faktor yang mampu memengaruhi taraf kinerja karyawan. Rasa puas atas pekerjaan membuat karyawan menjadi lebih bersemangat serta termotivasi dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga kinerja dapat mengalami peningkatan secara optimal. Secara simultan, perilaku *Organizational Citizenship Behavior* serta taraf kepuasan kerja diperkirakan mempunyai peran untuk meningkatkan kinerja karyawan pada organisasi.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Metode kuantitatif melalui desain survei diadopsi pada penelitian ini, yang ditujukan untuk menelaah korelasi yang terjalin antara *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum di Jawa Barat. Pengolahan data dilaksanakan melalui pengaplikasian regresi linier berganda guna melihat pengaruh yang ditimbulkan oleh variabel independen terhadap variabel dependen.

Populasi dan Sampel

Sejumlah 147 karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di wilayah Jawa Barat ditetapkan sebagai populasi penelitian ini. Sementara itu, penetapan sampel dilaksanakan menggunakan rumus Slovin (5% taraf kesalahan), sehingga didapatkan 108 responden. *Proportionate stratified random sampling* diterapkan sebagai teknik pengambilan sampel pada penelitian ini, supaya seluruh kelompok dalam populasi dapat secara proporsional terwakili.

Teknik dan Instrumen Pengumpulan Data

Penelitian ini memanfaatkan 2 (dua) kategori data, yakni data primer dan data sekunder. Skala Likert diterapkan pada kuesioner terstruktur yang disusun berlandaskan indikator variabel kinerja karyawan, kepuasan kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* guna menghimpun data primer. Sementara itu, data sekunder diperoleh dari data absensi karyawan PDAM di Jawa Barat yang dipergunakan untuk mendukung latar belakang penelitian.

Alat Analisis Data

Program IBM SPSS versi 29 dimanfaatkan guna membantu proses telaahan data penelitian. Tahapan analisis yang dijalankan dalam penelitian ini mencakup pengujian validitas, reliabilitas, asumsi klasik, t (parsial), F (simultan), regresi linier berganda, serta koefisien determinasi. Temuan pengujian mengindikasikan bahwa seluruh instrumen penelitian sudah reliabel serta valid, sehingga dinilai layak dipergunakan pada analisis.

Model Penelitian

Model penelitian ini menempatkan Kinerja Karyawan (variabel dependen), *Organizational Citizenship Behavior* (variabel independen pertama), serta Kepuasan Kerja (variabel independen kedua). Oleh karena itu, model penelitian ini dimanfaatkan guna menelaah pengaruh simultan maupun parsial dari *Organizational Citizenship Behavior* dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pelaksanaan penelitian berlangsung pada PDAM di Jawa Barat selama periode November 2025 hingga Januari 2026. Penelitian melibatkan 108 responden yang ditetapkan sebagai sampel melalui pengaplikasian teknik *proportionate stratified random sampling* serta pendistribusian kuesioner dengan skala Likert, sementara pengolahan data dilaksanakan dengan memanfaatkan program IBM SPSS versi 29. Bagian berikut menyajikan hasil analisis dan pembahasan terkait temuan penelitian.

Karakteristik Data dan Uji Instrumen

1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Tujuan pelaksanaan analisis statistik deskriptif adalah untuk menginterpretasikan karakteristik berkenaan dengan kondisi variabel *Organizational Citizenship Behavior*, kepuasan kerja, serta kinerja karyawan berlandaskan data dari responden penelitian. Hasil perhitungan rata-rata (*mean*) variabel dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Rata-Rata	Standar Deviasi	Kategori
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	4.13	0.52	Tinggi
Kepuasan Kerja	4.06	0.48	Tinggi
Kinerja Karyawan	4.13	0.55	Tinggi

Berdasarkan Tabel 1, nilai *mean* memperlihatkan bahwa seluruh variabel penelitian berada di atas skor 4,00. Nilai tertinggi *mean* tersebut memperlihatkan bahwa karyawan mayoritas mempunyai kecenderungan untuk menampilkan perilaku dalam bekerja yang positif dalam lingkungan organisasi. Tingginya tingkat OCB menunjukkan bahwa karyawan tidak hanya melaksanakan tugas utama yang menjadi tanggung jawabnya, tetapi juga bersedia melakukan perilaku tambahan, contohnya membantu rekan kerja dan memberikan dukungan terhadap kelancaran aktivitas organisasi. Selain itu, tingginya tingkat kepuasan kerja menunjukkan bahwa karyawan merasa cukup puas terkait berbagai aspek pekerjaan yang dijalani, baik pada lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, maupun sistem penghargaan yang diterapkan oleh organisasi. Kondisi tersebut juga tercermin dari tingginya tingkat kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan dapat melaksanakan tugas secara efektif dan menghasilkan kinerja yang memenuhi target yang ditetapkan organisasi. Dengan demikian, kondisi internal organisasi dapat mendorong terciptanya perilaku kerja yang positif serta mendukung peningkatan kinerja karyawan yang optimal.

2. Uji Validitas dan Reliabilitas

Pelaksanaan pengujian validitas mempunyai tujuan guna melihat kemampuan interpretasi item pertanyaan yang termuat dalam kuesioner terhadap variabel yang ditelaah, sementara pengujian reliabilitas diterapkan guna menguji kestabilan instrumen. Hasil pengujian mampu diperhatikan dalam Tabel 2.

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen

Variabel	Nilai r-hitung (item terendah)	Nilai r-tabel ($\alpha=0,05$)	Nilai Cronbach's Alpha	Keterangan
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	0.325	0.195	0.837	Valid dan Reliabel
Kepuasan Kerja	0.312	0.195	0.800	Valid dan Reliabel
Kinerja Karyawan	0.308	0.195	0.834	Valid dan Reliabel

Berdasarkan Tabel 2, jika butir pertanyaan secara keseluruhan mempunyai perolehan nilai r-hitung yang melampaui nilai r-tabel, yakni sejumlah 0,195. Maknanya, butir pertanyaan secara keseluruhan dinilai valid serta mampu mempresentasikan variabel yang diteliti secara tepat. Dengan demikian, setiap indikator dalam kuesioner telah memenuhi kriteria kelayakan sebagai alat ukur pada penelitian. Selain itu, hasil pengujian reliabilitas memperlihatkan perolehan nilai *Cronbach's Alpha* dari keseluruhan variabel

penelitian melampaui ambang minimum, yakni 0,70. Perolehan tersebut mengindikasikan bahwa instrumen penelitian mampu memperlihatkan taraf reliabilitas internal yang positif. Maknanya, setiap item pertanyaan dalam variabel penelitian memiliki keterkaitan yang memadai untuk mengukur konstruk yang sama. Oleh karena itu, instrumen penelitian mempunyai reliabilitas yang positif, sehingga layak dimanfaatkan untuk tahap pengumpulan data serta analisis lebih lanjut.

3. Hasil Analisis Regresi Linier dan Pengujian Hipotesis

a) Uji Asumsi Klasik

Pengujian ini terlebih dahulu harus dilaksanakan sebelum pelaksanaan analisis regresi linier berganda. Hal tersebut mempunyai tujuan guna memverifikasi jika model regresi yang dimanfaatkan sudah selaras akan kriteria analisis statistik. Hasil pengujian dapat diamati dalam Tabel 3.

Tabel 3. Ringkasan Hasil Uji Asumsi Klasik

Jenis Uji	Parameter yang diuji	Hasil Pengujian	Keterangan
Normalitas	Asymp. Sig. Kolmogorov-Smirnov	0.200 (> 0,05)	Data berdistribusi normal
Multikolinearitas	Nilai Toleransi dan VIF	Toleransi = 0,923; VIF = 1,084	Tidak terjadi multikolinearitas
Heteroskedastisitas	Nilai Sig. variabel independen	OCB = 0,866; Kepuasan Kerja = 0,258 (> 0,05)	Tidak terjadi heteroskedastisitas

Berdasarkan Tabel 3, seluruh asumsi klasik telah terpenuhi. Hal ini terlihat dari hasil pengujian normalitas, multikolinearitas, maupun heteroskedastisitas yang memperlihatkan bahwa data penelitian sudah mencapai kriteria yang diperlukan dalam analisis regresi. Dengan terpenuhinya semua asumsi klasik tersebut, model regresi linier berganda dalam penelitian ini tidak mengalami permasalahan yang dapat memengaruhi keakuratan hasil analisis. Dengan demikian, model regresi pada penelitian ini dinilai tepat serta layak dimanfaatkan guna mengkaji korelasi antarvariabel.

b) Analisis Regresi Linier Berganda

Tujuan pelaksanaan analisis regresi linier berganda yakni untuk melihat pengaruh yang diberikan OCB serta kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hasil pengolahan data menghasilkan persamaan regresi serta nilai koefisien yang disajikan dalam Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Regresi Linier Berganda

Variabel	Koefisien B	Koefisien Beta	t-hitung	Sig.
(Constant)	0.554	-	0.255	0.800
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	0.320	0.389	5.172	< 0,001
Kepuasan Kerja	0.381	0.450	5.972	< 0,001

Pada hasil analisis yang termuat dalam Tabel 4, persamaan regresi yang memperlihatkan korelasi antara variabel independen dan variabel dependen ditelaah pada penelitian ini. Persamaan regresi penelitian ini ditunjukkan pada [2].

$$Y = 0,554 + 0,320X_1 + 0,381X_2 \text{ -----[2]}$$

Keterangan:

X_1 = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

X_2 = Kepuasan Kerja

Y = Kinerja Karyawan.

Nilai koefisien regresi memperlihatkan bahwa OCB secara positif berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Keadaan tersebut menandakan bahwa peningkatan nilai OCB akan diiringi dengan peningkatan kinerja karyawan sebesar 0,320 unit, dengan asumsi variabel lain konstan. Sementara itu, kepuasan kerja juga menunjukkan pengaruh positif pada kinerja karyawan. Setiap kepuasan kerja menghadapi kenaikan satu unit, diprediksikan menambah kinerja karyawan sejumlah 0,381 unit. Hasil ini memperlihatkan bahwa kepuasan kerja berkontribusi besar terhadap kenaikan kinerja karyawan.

4. Uji Koefisien Determinasi dan Uji Simultan

Pelaksanaan pengujian koefisien determinasi mempunyai tujuan guna melihat besaran pengaruh yang diberikan variabel independen terhadap variabel dependen, sementara pengujian simultan diterapkan guna mengkaji pengaruh bersama kedua variabel independen. Hasilnya ditunjukkan pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Uji Koefisien Determinasi dan Uji F

Parameter	Nilai
<i>R Square</i>	0.451
<i>Adjusted R Square</i>	0.441
F-hitung	43.123
Sig. Uji F	< 0,001

Perolehan nilai *Adjusted R Square* sejumlah 0,441 memperlihatkan bahwa 44,1% variasi kinerja karyawan mampu dideskripsikan oleh variabel OCB dan kepuasan kerja. Sementara, 55,9% sisanya dipengaruhi oleh faktor eksternal yang tidak turut ditelaah pada model penelitian ini, seperti budaya organisasi, lingkungan kerja, gaya kepemimpinan, ataupun faktor lain yang turut berpotensi memberikan pengaruh atas kinerja karyawan. Lebih lanjut, perolehan hasil pengujian F memperlihatkan bahwa secara simultan kedua variabel independen mampu memengaruhi kinerja karyawan secara signifikan, yang diperlihatkan melalui perolehan nilai *Sig.* yang kurang dari 0,001. Maknanya, secara simultan OCB dan kepuasan kerja mempunyai peran krusial dalam menyumbang kontribusi terhadap peningkatan kinerja karyawan pada organisasi terkait.

Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini memperlihatkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan secara positif dan signifikan. Temuan tersebut selaras dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Safrida et al. (2024) dan Triana et al. (2024). Hal tersebut memperlihatkan bahwa perilaku sukarela, yakni membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja, serta bekerja melampaui standar yang ditetapkan, dan dapat meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas hasil kerja. Dalam konteks Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), tingkat OCB yang tinggi membantu mengatasi tantangan operasional sekaligus meningkatkan koordinasi antarbagian atau departemen.

Bukan hanya itu, hasil penelitian ini juga menemukan bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan memengaruhi kinerja karyawan, bahkan berperan sebagai variabel yang mendominasi pada penelitian ini. Hasil tersebut sejalan dengan penelitian Efriliansyah (2023) dan Fajri et al. (2022), yang memperlihatkan bahwa karyawan yang

merasa puas atas pekerjaannya, baik berdasarkan aspek supervisi, penghargaan, serta kesempatan pengembangan karier, umumnya memiliki motivasi lebih tinggi guna memberikan kinerja yang optimal. Dalam konteks PDAM, kepuasan kerja yang tinggi juga dapat membantu menurunkan tingkat absensi serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap pelayanan kepada masyarakat. Menariknya, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh dibandingkan dengan OCB. Hal ini dapat diinterpretasikan bahwa dalam konteks organisasi layanan public, seperti PDAM, aspek psikologis dan rasa nyaman dalam bekerja menjadi faktor penentu yang lebih kuat dalam mendorong kinerja. Karyawan yang merasa puas akan cenderung memiliki loyalitas dan semangat kerja yang lebih tinggi, yang pada akhirnya berdampak langsung pada kualitas layanan kepada masyarakat. Temuan ini memperkaya khazanah pengetahuan bahwa dalam organisasi publik, pemenuhan aspek kepuasan kerja menjadi sangat krusial dibandingkan dengan sekadar perilaku sukarela semata. Temuan ini juga sejalan dengan beberapa penelitian sebelumnya yang menegaskan bahwa kepuasan kerjamemiliki peran strategis dalam meningkatkan kinerja, khususnya pada organisasi publik.

Hubungan simultan antara OCB dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memperlihatkan bahwa kedua variabel tersebut saling mendukung. Taraf kepuasan kerja yang tinggi pada diri karyawan, umumnya memperlihatkan perilaku OCB yang lebih baik, sementara perilaku OCB yang positif juga dapat meningkatkan rasa puas karyawan terhadap pekerjaannya. Kontribusi sebesar 44,1% dari kedua variabel memperlihatkan bahwa masih ada faktor lain yang perlu menjadi fokus perhatian sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan pada suatu organisasi pelayanan publik.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan temuan penelitian ini, suatu simpulan dapat diambil yaitu OCB dan kepuasan kerja terbukti mampu menyumbangkan pengaruh secara signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Jawa Barat, baik secara parsial maupun simultan. Keadaan tersebut memperlihatkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel yang paling dominan dalam memengaruhi kinerja karyawan, sehingga aspek psikologis dan kenyamanan dalam bekerja menjadi faktor penting dalam meningkatkan kualitas kerja pada organisasi pelayanan publik.

Berdasarkan kesimpulan tersebut, manajemen perusahaan daerah air minum di Jawa Barat disarankan untuk memperkuat budaya kerja kolaboratif, meningkatkan supervisi, serta menciptakan hubungan kerja yang harmonis antarkaryawan, seperti kondisi kerja yang kondusif, sistem penghargaan yang adil, serta kesempatan pengembangan karier. Penelitian ini mempunyai keterbatasan dikarenakan hanya melibatkan dua variabel independen, yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kepuasan kerja, sehingga belum mampu mendeskripsikan seluruh faktor yang memengaruhi kinerja karyawan secara komprehensif. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan untuk mengembangkan model penelitian dengan menambah variabel mediasi, seperti komitmen organisasi atau motivasi kerja, guna memahami mekanisme hubungan yang lebih mendalam. Selain itu, penambahan variabel moderasi atau kontrol, seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, maupun lingkungan kerja, juga diperlukan agar mampu menghasilkan keragaman hasil penelitian yang lebih kaya serta memperkuat kontribusi terhadap pengembangan *state of the art*

REFERENSI

- Aryanti, S., Panjaitan, S., & Bangsa, U. P. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Implikasinya terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Nippo Mechatronics Indonesia). *JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)*, 6, 1358–1364.
- Casu, G., Mariani, M. G., Chiesa, R., Guglielmi, D., & Gremigni, P. (2021). The Role of Organizational Citizenship Behavior and Gender between Job Satisfaction and Task Performance. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18, 9499. <https://doi.org/10.3390/ijerph18189499>
- Efriliansyah, D. (2023). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya. *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 8(4), 3017–3033.
- Fajri, C., Amelya, A., Suworo, & Sairin. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap. *JIIP-Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5, 369–373.
- Firmansyah, A., Junaedi, I. W. R., Kistyanto, A., & Azzuhri, M. (2022). The Effect of Perceived Organizational Support on Organizational Citizenship Behavior and Organizational Commitment in Public Health Center during COVID-19 Pandemic. *Frontiers in Psychology*, 13, 938815. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.938815>.
- Hasibuan, J. S., Senja, A., Nasution, S., & Sari, M. (2024). International Journal of Sustainable Development and Planning Organizational Citizenship Behavior as A Moderator in Employee Performance: A Study on Emotional Intelligence and Job Satisfaction. *IJETA (International Information and Engineering Technology Association)*, 19(1), 365–374.
- Irawati, D., Ratnasari, S. L., & Nasrul, H. W. (2021). Analisis Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja, Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, dan Kompensasi terhadap Kinerja. *DIMENSI*, 10(November), 555–568.
- Jufrizen, J., & Hutasuht, M. R. (2022). The Role of Mediation Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Work Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance. *Journal of International Conference Proceedings (JICP)*, 5(2), 162–183.
- Kaur, N., & Kang, L. S. (2021). Person-Organisation Fit, Person-Job Fit, and Organisational Citizenship Behaviour: An Examination of the Mediating Role of Job Satisfaction. *IIMB Management Review*, 33(4), 347–359. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2021.12.003>
- Marbun, H. S., & Jufrizen, J. (2022). Peran Mediasi Kepuasan Kerja pada Pengaruh Dukungan Organisasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Dinas Ketahanan Pangan dan Peternakan Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 262–278. <https://doi.org/10.36778/jesya.v5.i1.617>
- Marwah, S., Fadhillah, I. N., & Sulistiyowati, L. H. (2025). The Influence of Transformational Leadership Style, Work Environment, and Job Satisfaction on Employee Performance in Manufacturing Companies. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(3), 7626–7641.

- Maulana, I., & Maswanto, M. (2025). The Influence of Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance at PT Laksana Sejahtera. *Indonesian Interdisciplinary Journal of Sharia Economics (IIJSE)*, 8(3), 8038–8046.
- Pandia, M. M., Khair, H., & Tanjung, H. (2023). Organization Citizenship Behavior: The Role of Spiritual Leadership, Self-efficacy, Locus of Control and Job Satisfaction. *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 19(1), 168–187.
<https://doi.org/10.33830/jom.v19i1.3489.2023>
- Pasaribu, S. B., Goestjahjanti, F. S., & Srinita, S. (2022). The Role of Situational Leadership on Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB), and Employee Performance. *Frontiers in Psychology*, 13(May), 10–13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.896539>
- Qur'ani, M. C., Violinda, Q., & Akbar, S. S. (2025). Pengaruh Budaya Organisasi, Tingkat Kedisiplinan Karyawan, Organizational Citizenship Behavior terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Green Economics Review*, 2(1), 27–40.
- Safrida, S., Syah, A., Asmara, M. E., Kirana, K. C., & Putra, D. A. (2024). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Kompetensi and Digital Leadership terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan CV Diar Rahma Wonosari). *Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia*, 9(5), 3027–3035.
<http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v9i5>
- Sriyani, S., Hubeis, A. V. S., & Ramly, A. T. (2023). Pengaruh Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPDASHL Citarum-Ciliwung. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*, 9(1), 318–329.
- Suryadi, S., & Karyono, K. (2022). Pengaruh Kepuasan Kerja, Disiplin Kerja dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT Keihin Indonesia. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*, 5(1), 85–95.
- Syaifudin, A., Kirana, K. C., & Septyarini, E. (2021). Analisis Impresi Kecerdasan Emosional, Self-Efficacy, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT BPR Bank Bantul). *SULTANIST: Jurnal Manajemen dan Keuangan*, 4328(April), 49–59.
- Tamara, T., Salsabila, W., & Sulistiyowati, L. H. (2024). The Influence of Organizational Culture, OCB, Work Ethics on Employee Performance in PDAM Tirta Giri Nata Cirebon City. *International Journal of Entrepreneurship and Business Development (IJEED)*, 07(02), 326–344.
- Triana, M., Hamsani, H., & Widokarti, J. R. (2024). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Organizational Commitment on Employee Performance in the Representative Office of BKKBN of Bangka Belitung Islands Province. *Journal of Applied Business Administration*, 8(1), 1–13.
<https://doi.org/10.30871/jaba.v8i1.7322>
- Zahra, D., & Siregar, O. M. (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 (JEAMI)*, 2(01), 1-15.