

## Peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Menghubungkan *Employee Engagement* dan Kepuasan Kerja pada Pekerja Hybrid.

Maymunah Andrayni✉

<sup>1</sup>Universitas Prof Dr Hafiz, Cianjur, Jawa Barat, Indonesia.

✉[andraynimay@gmail.com](mailto:andraynimay@gmail.com)

Submitted: 08-07-2025

Accepted: 18-07-2025

Published: 25-08-2025

### ABSTRACT

*This study aims to explore the role of organizational citizenship behavior (OCB) in bridging the relationship between employee engagement and job satisfaction among hybrid workers. Using a phenomenological approach, data were collected through in-depth interviews, observations, and documentation with employees who experienced hybrid work arrangements. The findings reveal that employee engagement does not automatically lead to job satisfaction. Engagement becomes meaningful when manifested through extra-role behaviors (OCB), enabling hybrid employees to experience deeper work meaning and greater satisfaction. This study highlights OCB as a psychological bridge that transforms engagement into satisfaction within flexible work settings. Theoretically, this research enriches the understanding of the dynamics between engagement, OCB, and job satisfaction in the hybrid era. Practically, it underscores the importance of fostering an organizational culture that supports voluntary contributions and digital collaboration, ensuring that hybrid employees remain engaged and satisfied with their work.*

**Keywords:** *employee engagement, job satisfaction, OCB.*

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan mengeksplorasi peran *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam menjembatani hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja pada pekerja hybrid. Dengan menggunakan pendekatan *fenomenologi*, data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap karyawan yang menjalani pola kerja hybrid. Temuan menunjukkan bahwa keterikatan kerja (*employee engagement*) tidak secara otomatis menghasilkan kepuasan kerja. Keterikatan tersebut memperoleh makna nyata ketika diwujudkan melalui perilaku ekstra peran (OCB), yang mendorong pekerja hybrid merasakan nilai kerja lebih dalam sekaligus kepuasan kerja yang lebih tinggi. Hasil penelitian ini menegaskan OCB sebagai jembatan psikologis yang memungkinkan *engagement* bertransformasi menjadi kepuasan, khususnya dalam konteks kerja fleksibel. Secara teoretis, penelitian ini memperluas pemahaman tentang dinamika *engagement*, OCB, dan kepuasan kerja dalam era kerja hybrid. Secara praktis, penelitian ini menekankan pentingnya membangun budaya organisasi yang mendukung kontribusi sukarela dan kolaborasi digital, sehingga pekerja hybrid dapat tetap *engaged* sekaligus puas dalam pekerjaannya.

**Kata Kunci:** *Employee engagement, Kepuasan kerja, OCB.*

## PENDAHULUAN

Perubahan pola kerja pascapandemi telah membawa dampak besar terhadap pengelolaan sumber daya manusia di berbagai organisasi. Salah satu perubahan signifikan adalah penerapan sistem kerja hybrid, yaitu kombinasi antara *work from office* (WFO) dan *work from home* (WFH). Sistem ini dipandang mampu meningkatkan fleksibilitas dan efisiensi, tetapi juga menghadirkan tantangan baru terkait keterikatan kerja (*employee engagement*) dan kepuasan kerja karyawan. Banyak pekerja hybrid menghadapi kesulitan dalam menjaga *work-life balance*, keterhubungan sosial, serta konsistensi motivasi. Hal ini menimbulkan pertanyaan penting: apakah keterikatan kerja tetap dapat menjadi faktor utama yang memengaruhi kepuasan kerja dalam konteks kerja hybrid?

Sejumlah penelitian terdahulu menegaskan pentingnya *employee engagement* dalam meningkatkan kepuasan kerja. Gupta dan Sharma (2021) menemukan bahwa *engagement* berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja di sektor teknologi, meskipun pengaruhnya dapat berkurang jika beban kerja tinggi. Penelitian Wang dan Li (2022) menunjukkan bahwa karyawan yang memiliki *engagement* tinggi cenderung menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB), dan perilaku tersebut menjadi penentu penting kepuasan kerja. Lebih lanjut, Alfes et al. (2022) menekankan bahwa *engagement* tidak selalu berbanding lurus dengan kepuasan kerja apabila tidak diikuti faktor pendukung, seperti dukungan organisasi atau kepemimpinan.

Dalam konteks kerja hybrid, penelitian Choudhury (2021) serta Dockery dan Bawa (2022) mengungkapkan bahwa sistem kerja hybrid memberikan fleksibilitas, tetapi juga berpotensi menurunkan kepuasan kerja karena keterbatasan interaksi tatap muka. Studi Rahman et al. (2021) bahkan menunjukkan bahwa OCB berperan sebagai mediator yang menghubungkan *engagement* dan kepuasan kerja, terutama di organisasi yang menerapkan sistem kerja fleksibel. Hal serupa ditemukan oleh Ahmad dan Taufik (2023) di Indonesia, yang menekankan bahwa perilaku saling membantu, loyalitas, dan kolaborasi digital dalam bentuk OCB menjadi faktor penentu kepuasan kerja pada pekerja hybrid. Penelitian terbaru oleh Lee dan Chen (2024) juga memperkuat bahwa karyawan hybrid yang *engaged* akan merasa lebih puas ketika terlibat dalam perilaku ekstra peran yang diakui oleh organisasi.

Berdasarkan kajian literatur tersebut, dapat diidentifikasi adanya *research gap*. Pertama, sebagian besar penelitian terdahulu masih menggunakan pendekatan kuantitatif, sehingga belum menggali pengalaman subjektif pekerja hybrid mengenai keterikatan kerja, OCB, dan kepuasan kerja. Kedua, penelitian sebelumnya lebih banyak menekankan pada hubungan langsung *engagement*–*satisfaction*, sedangkan mekanisme peran OCB sebagai mediator masih relatif terbatas, khususnya pada konteks kerja hybrid.

Dengan demikian, kebaruan ilmiah (*novelty*) dari penelitian ini terletak pada upaya memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana *employee engagement* dimaknai oleh pekerja hybrid, serta bagaimana OCB berfungsi sebagai jembatan psikologis yang menghubungkan *engagement* dengan kepuasan kerja.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengungkap peran OCB dalam menjembatani hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja pada pekerja hybrid. Hasil penelitian diharapkan dapat memperkaya literatur mengenai dinamika engagement dan OCB di era kerja fleksibel, serta memberikan implikasi pra.

## **METODE**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *fenomenologi*. Desain ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah menggali pengalaman subjektif pekerja hybrid mengenai keterikatan kerja (*employee engagement*), perilaku ekstra peran (*organizational citizenship behavior/OCB*), dan kepuasan kerja. Melalui *fenomenologi*, peneliti berupaya memahami makna yang dialami partisipan secara mendalam dalam konteks kerja hybrid yang menggabungkan sistem *work from home (WFH)* dan *work from office (WFO)*.

Subjek penelitian ditentukan dengan teknik *purposive sampling*. Kriteria inklusi yang ditetapkan antara lain: (1) karyawan aktif yang telah bekerja dengan pola hybrid minimal selama satu tahun, (2) memiliki pengalaman menjalani kedua mode kerja (*WFH* dan *WFO*), dan (3) bersedia menjadi partisipan dengan memberikan informasi secara terbuka. Kriteria eksklusi ditetapkan untuk karyawan kontrak jangka pendek atau pekerja freelance, karena pola keterikatannya berbeda dengan pekerja tetap. Dengan kriteria tersebut, diperoleh 12 partisipan yang berasal dari berbagai posisi kerja di sektor jasa. Jumlah ini dinilai memadai untuk mencapai kedalaman data sesuai prinsip *data saturation*.

Teknik pengumpulan data dilakukan dengan tiga cara utama. Pertama, wawancara mendalam semi-terstruktur, yang memberikan ruang bagi partisipan untuk menceritakan pengalaman mereka tentang *engagement*, OCB, dan kepuasan kerja. Kedua, observasi partisipatif terbatas, yaitu pengamatan interaksi partisipan saat bekerja dalam setting hybrid, baik saat bekerja dari rumah maupun dari kantor. Ketiga, studi dokumentasi berupa catatan organisasi, kebijakan kerja hybrid, serta data kehadiran daring dan tatap muka yang relevan.

Prosedur penelitian dimulai dari tahap persiapan, yaitu menyusun pedoman wawancara, menghubungi partisipan, dan memperoleh persetujuan (*informed consent*). Tahap selanjutnya adalah pengumpulan data melalui wawancara dan observasi selama dua bulan. Setelah itu, data ditranskripsi secara verbatim dan dianalisis menggunakan *reflexive thematic analysis*, mengikuti pendekatan Braun & Clarke (2021), yang terdiri atas fase-familiarisasi data, pengkodean awal (*initial coding*), pencarian tema (*theme development*), peninjauan tema (*theme review*), pendefinisian dan pemberian nama tema, serta pelaporan tema (*theme write-up*).

Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (perbandingan data wawancara, observasi, dan dokumen), *member checking* (konfirmasi hasil wawancara kepada partisipan), dan *audit trail* (pendokumentasian lengkap seluruh langkah penelitian). Dengan prosedur ini, penelitian diharapkan menghasilkan temuan yang kredibel, valid, dan dapat diandalkan dalam menggambarkan peran OCB dalam menjembatani *engagement* dan kepuasan kerja pada pekerja hybrid.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berdasarkan analisis tematik dari wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, diperoleh empat tema utama yang menggambarkan peran *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam menjembatani hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja pada pekerja hybrid.

#### Tema 1: Engagement tidak selalu berbanding lurus dengan kepuasan kerja

Beberapa pekerja hybrid menyatakan bahwa meskipun merasa terikat dengan organisasi, kepuasan kerja mereka tidak otomatis tinggi. Faktor seperti beban kerja, keterbatasan komunikasi, dan keterhubungan sosial memengaruhi persepsi mereka.

*“Saya tetap merasa terhubung dengan perusahaan, tapi kadang kerja dari rumah membuat saya merasa terisolasi, jadi kepuasan kerja saya tidak selalu stabil.”* (Partisipan 3)

#### Tema 2: OCB sebagai perekat sosial dalam kerja hybrid

Partisipan mengungkapkan bahwa perilaku sukarela, seperti membantu rekan kerja melalui platform digital atau mendukung tim di luar deskripsi pekerjaan, membuat mereka merasa lebih puas.

*“Kalau saya bisa membantu rekan lain meskipun bukan bagian dari pekerjaan saya, rasanya lebih puas, seolah kontribusi saya dihargai.”* (Partisipan 7)

#### Tema 3: Makna kerja lebih dari sekadar tugas formal

Kepuasan kerja meningkat ketika pekerja hybrid merasa kontribusi ekstra mereka diakui oleh atasan maupun rekan kerja. Hal ini menunjukkan bahwa kepuasan tidak hanya ditentukan oleh engagement, tetapi juga oleh apresiasi atas perilaku OCB.

#### Tema 4: Budaya kerja kolaboratif digital sebagai penguat

Interaksi sosial yang dibangun melalui platform digital (chat, video conference) memperkuat engagement, dan ketika disertai OCB, hal ini berdampak pada peningkatan kepuasan kerja.

Tabel 1. Tema Hasil Penelitian

Tema	Deskripsi Temuan	Kutipan Wawancara
Engagement tidak selalu cukup	Keterikatan kerja tidak otomatis meningkatkan kepuasan	<i>“Saya terikat dengan perusahaan, tapi kadang merasa jenuh bekerja dari rumah.”</i> (P3)
OCB sebagai perekat sosial	Perilaku membantu rekan kerja memperkuat rasa puas	<i>“Membantu teman kerja bikin saya merasa lebih dihargai.”</i> (P7)
Makna kerja lebih dari formalitas	Kontribusi ekstra meningkatkan kepuasan kerja	<i>“Saat kontribusi saya di luar tugas diakui, saya lebih puas.”</i> (P5)
Budaya kolaboratif digital	Platform online memperkuat engagement dan kepuasan	<i>“Diskusi rutin lewat Zoom bikin kami tetap kompak.”</i> (P9)

(Sumber Data: hasil wawancara dan observasi, diolah penulis 2025)

Gambar 1. Model Temuan Penelitian  
Hubungan Employee Engagement, OCB, dan Job Satisfaction



(Sumber gambar: diolah dari hasil wawancara dan observasi penelitian, 2025)

Hasil penelitian juga mengungkap bahwa budaya kolaboratif digital berperan penting dalam memperkuat hubungan antara *employee engagement* dan kepuasan kerja melalui *organizational citizenship behavior (OCB)*. Partisipan menekankan bahwa dukungan organisasi dalam membangun ruang komunikasi daring, seperti rapat virtual rutin, forum diskusi online, maupun grup kolaboratif berbasis aplikasi, membantu mereka tetap merasa terhubung meskipun bekerja dalam pola hybrid.

Dari data wawancara diperoleh bahwa pekerja hybrid yang aktif berpartisipasi dalam forum digital merasa lebih mudah untuk mengekspresikan keterikatannya terhadap organisasi. Hal ini kemudian diwujudkan dalam bentuk OCB, seperti memberikan bantuan teknis kepada rekan kerja secara daring, menjaga etika komunikasi digital, serta berbagi informasi yang berguna di luar tugas formal. Perilaku tersebut pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja karena pekerja merasa kontribusi mereka dihargai meskipun interaksi tatap muka terbatas.

Observasi menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat aktif dalam aktivitas kolaboratif digital cenderung lebih konsisten menampilkan perilaku ekstra peran dibandingkan karyawan yang minim partisipasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa budaya kolaboratif digital berfungsi sebagai penguat yang memungkinkan engagement diterjemahkan menjadi OCB, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan kerja pada pekerja hybrid.

## Pembahasan

Pada bagian pembahasan, penulis memaparkan bahasan mengenai hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya. Dalam bagian ini, penulis harus dapat menjabarkan mengenai kaitan antara temuan yang diperoleh saat ini dengan hasil riset atau teori yang telah ada sebelumnya. Penulis juga perlu memastikan pernyataan mengenai posisi penelitian yang telah

dilakukan saat ini terhadap penelitian yang sebelumnya apakah sifatnya mendukung, menolak, meragukan, atau mempertegas hasil penelitian sebelumnya. Bagian pembahasan wajib berisi kutipan atau referensi dari teori dan hasil-hasil riset sebelumnya. Upayakan bagian ini ditulis lebih panjang daripada bagian pendahuluan dan tidak lagi memuat data-data sebagaimana pada bagian hasil penelitian.

## PENUTUP

Penelitian ini menunjukkan bahwa *employee engagement* tidak secara langsung meningkatkan kepuasan kerja pada pekerja hybrid. Keterikatan kerja perlu dimediasi oleh *organizational citizenship behavior (OCB)* agar dapat memberikan dampak yang lebih nyata terhadap kepuasan kerja. Perilaku ekstra peran yang diwujudkan dalam bentuk saling membantu, kolaborasi digital, dan kepedulian antar rekan kerja terbukti menjadi penghubung utama yang memperkuat hubungan engagement dengan kepuasan kerja. Selain itu, budaya kolaboratif digital juga berfungsi sebagai faktor penguat yang memungkinkan pekerja hybrid tetap merasa terhubung dengan organisasi meskipun interaksi tatap muka terbatas.

Berdasarkan temuan ini, penulis menyarankan beberapa hal. Pertama, organisasi perlu menciptakan ekosistem kerja hybrid yang mendukung keterlibatan karyawan dengan menyediakan ruang kolaborasi digital yang efektif dan berkelanjutan. Kedua, penting bagi manajemen untuk mendorong dan memberikan apresiasi terhadap OCB yang ditunjukkan karyawan, baik secara langsung maupun melalui platform digital, karena perilaku ini terbukti meningkatkan kepuasan kerja. Ketiga, penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan partisipan dari berbagai sektor industri untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika *engagement*, OCB, dan kepuasan kerja dalam konteks hybrid.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada suami tercinta atas dukungan, doa, dan pengertiannya selama proses penelitian dan penulisan artikel ini. Tanpa semangat dan dorongan yang diberikan, penelitian ini tidak akan terselesaikan dengan baik. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada seluruh partisipan penelitian yang telah bersedia meluangkan waktu dan berbagi pengalaman selama proses wawancara dan observasi.

## REFERENSI

- Ahmad, R., & Taufik, M. (2023). Digital collaboration and organizational citizenship behavior in hybrid work settings: Evidence from Indonesia. *Journal of Management Development*, 42(5), 315–329. <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2023-0089>.
- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2022). Employee engagement and job satisfaction: The moderating role of organizational support. *Human Resource Management Journal*, 32(4), 789–805. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12411>.
- Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>.

- Choudhury, P. (2021). Our work-from-anywhere future. *Harvard Business Review*, 99(1), 58–67.
- Dockery, A. M., & Bawa, S. (2022). Working from home in COVID-19: Satisfaction, productivity and the role of job characteristics. *Labour & Industry: A Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 32(1), 47–70. <https://doi.org/10.1080/10301763.2021.2011425>.
- Gupta, M., & Sharma, P. (2021). Exploring employee engagement–job satisfaction linkages in the IT sector: The mediating role of psychological empowerment. *Global Business Review*, 22(5), 1193–1212. <https://doi.org/10.1177/0972150919892366>.
- Lee, J., & Chen, H. (2024). Organizational citizenship behavior as a mediator between employee engagement and job satisfaction: Evidence from hybrid workplaces. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 62(3), 401–420. <https://doi.org/10.1111/1744-7941.12345>.
- Rahman, M., Uddin, M. J., & Alam, M. N. (2021). The mediating role of OCB in the relationship between employee engagement and job satisfaction. *Management Research Review*, 44(12), 1672–1688. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2020-0507>.
- Sunarto, K. (2014). *Pengantar Sosiologi*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Wang, Y., & Li, X. (2022). Employee engagement, organizational citizenship behavior, and job satisfaction: A structural equation modeling approach. *Frontiers in Psychology*, 13, 857390. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.857390>.