

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
STUDI KASUS PADA PT. MAGNUM ATTACK INDONESIA MALANG**

SKRIPSI



Oleh

SITI ROBITHOH

NIM : 17510065

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

**PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI
TERHADAP KINERJA KARYAWAN
MELALUI *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR*
STUDI KASUS PADA PT. MAGNUM ATTACK INDONESIA MALANG**

SKRIPSI

Diajukan Kepada:
Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang
untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan
dalam Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)



Oleh

SITI ROBITHOH

NIM : 17510065

**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)
MAULANA MALIK IBRAHIM
MALANG
2021**

HALAMAN PERSETUJUAN

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

STUDI KASUS PADA PT. MAGNUM ATTACK INDONESIA MALANG

O l e h

SITI ROBITHOH

NIM : 17510065

Telah disetujui pada tanggal 9 Desember 2021

Dosen Pembimbing,



Setiani, M.M

NIP 199009182018012002

Mengetahui :

Ketua Jurusan,



Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP 197406042006041002

HALAMAN PENGESAHAN

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)

STUDI KASUS PADA PT. MAGNUM ATTACK INDONESIA MALANG

SKRIPSI

Oleh

SITI ROBITHOH

NIM : 17510065

Telah Dipertahankan Didepan Dosen Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M)
Pada Tanggal 28 Desember 2021

Susunan Dewan Penguji

1. Ketua

Ahmad Mu'is, S.Ag., M.Si

NIP 197111110 20160801 1 043

2. Dosen Pembimbing/ Sekretaris

Setiani, M.M

NIP 199009182018012002

3. Penguji Utama

Prof. Dr. H. Muhammad Djakfar, SH, M.Ag

NIDK 8822233420

Tanda Tangan

:()

:()

:()



Disahkan Oleh :

Ketua Jurusan,

Muhammad Sulhan, SE, MM

NIP 197406042006041002

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Siti Robithoh
NIM : 17510065
Fakultas/Jurusan : Ekonomi/Manajemen

menyatakan bahwa “**Skripsi**” yang saya buat untuk memenuhi persyaratan kelulusan pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang, dengan judul:

PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA PT MAGNUM ATTACK INDONESIA MALANG

adalah hasil karya saya sendiri, bukan “**duplikasi**” dari karya orang lain.

Selanjutnya apabila di kemudian hari ada “**klaim**” dari pihak lain, bukan menjadi tanggungjawab Dosen Pembimbing dan atau pihak Fakultas Ekonomi, tetapi menjadi tanggungjawab saya sendiri.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya dan tanpa paksaan dari siapapun.

Malang, 9 Desember 2021

Hormat saya,



Siti Robithoh

NIM : 17510065

KATA PENGANTAR

Puji syukur dihaturkan kehadirat Allah SWT karena atas rahmat dan hidayah-Nya penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang” dapat terselesaikan dengan baik.

Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada junjungan umat islam Nabi Muhammad SAW yang telah membimbing manusia dari jaman jahiliah menuju jaman kebaikan, yakni *Din al-Islam*.

Dalam proses penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berjalan dengan lancar tanpa adanya bimbingan dan sumbangan pemikiran dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Prof. Dr. H.M. Zainuddin, MA. selaku Rektor Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. H. Misbahul Munir, Lc., M.El. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Setiani, M.M. selaku dosen pembimbing skripsi.
5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
6. Kedua Orang Tua (Suprayitno Zainur Rochim dan Lilik Mutoharoh), adik-adik (Khoirun Diniah, Muhammad Alfin Ilham, Muhammad Yunus Asrofi) dan seluruh keluarga yang senantiasa memberikan do'a serta dukungan.
7. Wenny Eka Prasetiawan selaku direktur utama PT. Magnum Attack Indonesia.
8. Dewi Susanti Supervisor (Spv) produksi PT. Magnum Attack Indonesia.
9. Seluruh karyawan PT. Magnum Attack Indonesia Malang yang telah membantu dalam menyelesaikan penelitian.
10. Teman-teman jurusan Manajemen angkatan 2017 dan keluarga besar asrama Bait Tahfidz Al-Qur'an Ma'had Sunan Ampel Al-Aly yang telah memberikan semangat dan dukungan dalam menyelesaikan tugas akhir.

11. Seluruh pihak yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung yang tidak bisa disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa karya ilmiah ini masih belum sempurna dan memerlukan perbaikan. Oleh karena itu adanya kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi tercapainya kesempurnaan hasil penelitian. Semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan sekaligus sebagai tambahan referensi bagi pengelolaan sumber daya manusia perusahaan. Aamiin.

Malang, 9 Desember 2021

Penulis

MOTTO

“Pelajarilah ilmu, sebab jika suatu saat kamu kaya dan berharga, maka ilmu itu akan menjadi perhiasan bagimu. Namun jika tidak, maka ilmu itulah yang menjadi harta terbaikmu.”

Mushab bin Az-Zubair

“Niscaya Allah akan meninggikan orang-orang yang beriman diantaramu dan orang-orang yang diberi ilmu pengetahuan beberapa derajat, dan Allah maha mengetahui apa yang kamu kerjakan”

QS. Al-Mujadalah 11

DAFTAR ISI

HALAMAN PERSETUJUAN.....	i
HALAMAN PENGESAHAN	Error! Bookmark not defined.
SURAT PERNYATAAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
MOTTO	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	ix
ABSTRAK.....	xi
ABSTRACT.....	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian.....	5
1.4 Manfaat Penelitian.....	6
1.5 Batasan Penelitian	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA.....	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Kajian Empiris.....	16
2.2.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan <i>OCB</i>	16
2.2.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan <i>OCB</i>	17
2.2.3 Hubungan <i>OCB</i> dengan Kinerja Karyawan.....	18
2.2.4 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan.....	18
2.2.5 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan	20
2.2.6 Hubungan Kepuasan Kerja, <i>OCB</i> dan Kinerja Karyawan.....	21
2.2.7 Hubungan Budaya Organisasi, <i>OCB</i> dan Kinerja Karyawan	21
2.3 Kajian Teoritis.....	22
2.3.1 Kepuasan Kerja.....	22
2.3.1.1 Definisi kepuasan kerja.....	22
2.3.1.2 Indikator kepuasan kerja	23
2.3.1.3 Kepuasan Kerja dalam Islam	24
2.3.2 Budaya Organisasi	27
2.3.2.1 Definisi Budaya Organisasi	27
2.3.2.2 Fungsi Budaya	28
2.3.2.3 Model Budaya Organisasi.....	29
2.3.2.3 Indikator Budaya Organisasi.....	31

2.3.2.4 Budaya Organisasi dalam Islam.....	32
2.3.3 <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	34
2.3.3.1 Pengertian OCB	34
2.3.3.2 Kategori OCB	35
2.3.3.3 Indikator OCB.....	35
2.3.3.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dalam Islam.....	36
2.3.4 Kinerja Karyawan.....	38
2.3.4.1 Pengertian Kinerja	39
2.3.4.2 Indikator Kinerja Karyawan	40
2.3.4.3 Kinerja Karyawan dalam Islam	40
2.4 Hipotesis Penelitian.....	42
2.5 Kerangka Konseptual.....	43
BAB III METODE PENELITIAN	44
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian.....	44
3.2 Lokasi Penelitian	44
3.3 Populasi dan Sampel	44
3.4 Teknik Pengambilan Sampel.....	45
3.5 Data dan Jenis Data	45
3.6 Teknik Pengumpulan Data	46
3.6.1 Penyebaran kuesioner	46
3.6.2 Teknik Wawancara	46
3.6.3 Dokumentasi.....	46
3.6.4 Instrumen Penelitian	47
3.7 Definisi Operasional Variabel.....	47
3.8. Skala Pengukuran.....	49
3.9 Bobot Skala <i>Likert</i>	50
3.10 Uji Validitas dan Reliabilitas	50
3.10.1 Uji Validitas.....	50
3.10.2 Uji Reliabilitas.....	50
3.11 Analisis Data	51
3.11.1 Deskriptif.....	51
3.11.2 Analisis Partial Least Square SEM (SEM-PLS).....	51
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	53
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	53
4.2 Deskripsi Karakteristik Responden.....	54
4.3 Hasil Analisis Deskriptif	55
4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (X1).....	55

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)	57
4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)	61
4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	62
4.4 Pengujian Penelitian	65
4.4.1 Pengujian Asumsi Linieritas	65
4.4.2 Pengujian Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>)	65
4.4.3 Pengujian Model Struktural (<i>Inner Model</i>)	72
4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis	73
4.5 Pembahasan	77
4.5.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>OCB</i>	77
4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap <i>OCB</i>	80
4.5.3 Pengaruh <i>OCB</i> terhadap Kinerja Karyawan	84
4.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan	87
4.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	90
4.5.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>OCB</i>	94
4.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui <i>OCB</i>	96
4.6 Kontribusi	98
4.6.1 Kontribusi Teoritis	98
4.6.2 Kontribusi Praktis	99
4.7 Temuan Penelitian	100
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	101
5.1 Kesimpulan	101
5.2 Saran Bagi Penelitian yang Akan Datang	102
DAFTAR PUSTAKA	104
Lampiran-Lampiran	112

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian-Penelitian Terdahulu.....	7
Tabel 3.7 Definisi Operasional Variabel	44
Tabel 4.2.1 Identitas Reponden Berdasarkan Usia	49
Tabel 4.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	49
Tabel 4.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Jabatan	49
Tabel 4.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	50
Tabel 4.3 Pedoman Interpretasi Skor Penilaian Responden	50
Tabel 4.3.1 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X1)	51
Tabel 4.3.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)	53
Tabel 4.3.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)	56
Tabel 4.3.4 Deskripsi Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	58
Tabel 4.4.1 Pengujian Asumsi Linieritas	60
Tabel 4.4.2.1 Nilai Korelasi Antar Variabel Laten	62
Tabel 4.4.2.2 Hasil Pengujian Composite Reliability	62
Tabel 4.4.2.3.1 Hasil pengujian loading factor Variabel Kepuasan Kerja	63
Tabel 4.4.2.3.2 Hasil pengujian loading factor Variabel Budaya Organisasi	64
Tabel 4.4.2.3.3 Hasil pengujian loading factor Variabel Kinerja Karyawan	65
Tabel 4.4.2.3.4 Hasil pengujian loading factor Variabel <i>OCB</i>	66
Tabel 4.4.3 Hasil Pengujian Goodness of Fit	68
Tabel 4.4.4.1 Pengujian Pengaruh Langsung	69
Tabel 4.4.4.2 Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi	71

ABSTRAK

Siti Robithoh. 2021, SKRIPSI. Judul: “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang”

Pembimbing : Setiani, M.M

Kata Kunci : Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Kinerja Karyawan, *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Industri pakaian merupakan salah satu bidang usaha yang memiliki pasar potensial di Indonesia. Hal ini disebabkan karena kebutuhan sandang menjadi salah satu dari ketiga macam kebutuhan pokok manusia menjadi salah satu produk unggulan bagi negara Indonesia di perdagangan Internasional. Banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang industri pakaian menjadikan persaingan yang terjadi semakin ketat. Pemimpin perusahaan perlu menerapkan sejumlah kebijakan agar senantiasa dapat bertahan di situasi yang sulit dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Beberapa diantaranya memilih untuk memperbaiki SDM perusahaan sebagai upaya untuk menjaga kualitas kinerja perusahaan. Secara garis besar kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kualitas kinerja karyawan adalah kepuasan kerja. Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dari latar belakang tersebut maka dilakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang”.

Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif yang bertujuan untuk menggambarkan secara sistematis mengenai fokus bahasan penelitian yang meliputi kepuasan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sampel penelitian berjumlah 39 orang. Selanjutnya dilakukan analisis data untuk menginterpretasikan hasil olahan data, sehingga dapat diambil kesimpulan yang berguna untuk pengambilan keputusan perusahaan dan perkembangan ilmu pengetahuan. Data dikumpulkan dengan menyebarkan kuesioner. Metode analisa data menggunakan *SEM-PLS* dengan melalui beberapa tahap, diantaranya uji asumsi linieritas, uji model pengukuran (*outer model*), uji model struktural (*inner model*) dan uji hipotesis.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, *OCB* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, *OCB* tidak memediasi hubungan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan *OCB* juga tidak memediasi hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

ABSTRACT

Siti Robithoh. 2021, THESIS. Title: "The Influence of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT. Magnum Attack Indonesia Malang"

Supervisor : Setiani, M.M

Keywords : Job Satisfaction, Organizational Culture, Employee Performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB)

The clothing industry is one of the business fields that has a potential market in Indonesia. This is because the need for clothing is one of the three basic human needs and is one of the leading products for the Indonesian state in international trade. The number of companies engaged in the clothing industry makes the competition increasingly fierce. Company leaders need to implement a number of policies so that they can always survive in difficult situations and be able to compete with other companies. Some of them choose to improve the company's human resources as an effort to maintain the quality of the company's performance. Broadly speaking, employee performance is influenced by several internal and external factors. One of the internal factors that affect the quality of employee performance is job satisfaction. Meanwhile, external factors that affect employee performance are organizational culture and Organizational Citizenship Behavior (OCB). From this background, a research was conducted with the title "The Influence of Job Satisfaction and Organizational Culture on Employee Performance Through Organizational Citizenship Behavior (OCB) at PT. Magnum Attack Indonesia Malang".

The research uses a quantitative approach that aims to systematically describe the focus of the research discussion which includes job satisfaction, organizational culture, employee performance, and Organizational Citizenship Behavior (OCB). The research sample amounted to 39 people. Furthermore, data analysis is carried out to interpret the results of the processed data, so that conclusions can be drawn that are useful for company decision making and scientific development. Data were collected by distributing questionnaires. The data analysis method uses SEM-PLS through several stages, including linearity assumption test, measurement model test (outer model), structural model test (inner model) and hypothesis testing.

The results showed that job satisfaction had no significant effect on OCB, organizational culture had a significant effect on OCB, OCB had no significant effect on employee performance, job satisfaction had no significant effect on employee performance, organizational culture had no significant effect on employee performance, OCB did not mediate satisfaction relationship work on employee performance, and OCB also does not mediate the relationship of organizational culture to employee performance.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri pakaian merupakan salah satu bidang usaha yang memiliki pasar potensial di Indonesia. Hal ini disebabkan karena kebutuhan sandang menjadi salah satu dari ketiga macam kebutuhan pokok manusia, diantaranya sandang, pangan, dan papan. Selain itu komoditas pakaian menjadi salah satu produk unggulan bagi negara Indonesia di perdagangan Internasional. Banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang industri pakaian menjadikan persaingan yang terjadi semakin ketat. Pemimpin perusahaan perlu menerapkan sejumlah kebijakan agar senantiasa dapat bertahan di situasi yang sulit dan mampu bersaing dengan perusahaan lain. Beberapa diantaranya memilih untuk memperbaiki sumber daya manusia perusahaan sebagai upaya untuk menjaga kualitas kinerja perusahaan. Demikian juga yang terjadi pada perusahaan konveksi sablon mack garment PT. Magnum Attack Indonesia yang terletak di Jl. Ikan Cucut no.1, Tunjungsekar, kecamatan Lowokwaru, kota Malang, provinsi Jawa Timur.

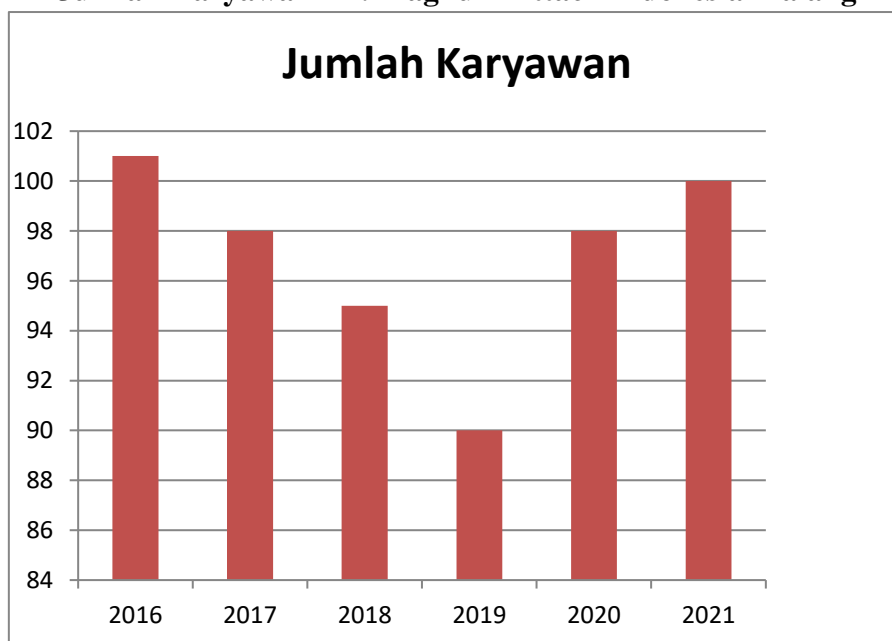
PT. Magnum Attack Indonesia termasuk dalam perusahaan produksi berskala menengah yang bergerak di bidang industri garment kualitas tinggi. PT. Magnum Attack Indonesia telah berhasil menjual produk di pasar global dengan harga yang relatif terjangkau. Hingga saat ini PT. Magnum Attack Indonesia telah beroperasi selama 10 tahun dan menghasilkan produk tekstil yang beraneka ragam mulai dari pakaian laki-laki dan perempuan, usia bayi sampai dewasa. Produk yang dihasilkan tergolong memiliki kualitas dan kuantitas yang tinggi dengan total produksi mencapai 25.000 *pieces* setiap bulan. Pelanggan PT. Magnum Attack Indonesia tersebar di beberapa negara dan mayoritas memiliki loyalitas yang baik. Tingginya loyalitas konsumen disebabkan karena perusahaan dinilai dapat memberikan produk dengan kualitas yang baik, lengkap dengan jenis atau varian yang beragam dan harga yang sesuai dengan keadaan ekonomi masyarakat di negara berkembang. Hal ini membuat konsumen terus mempercayakan pemenuhan kebutuhan sandang terhadap perusahaan PT. Magnum Attack Indonesia.

Gambar 1.1
Data Invoice Penjualan Produk PT. Magnum Attack Indonesia Malang



Sumber: Database Invoice Penjualan PT. Magnum Attack Indonesia Kota Malang 2021

Gambar 1.2
Jumlah Karyawan PT. Magnum Attack Indonesia Malang



Sumber: Database Majoo PT. Magnum Attack Indonesia Kota Malang 2021

Dalam rangka menjaga kepercayaan konsumen, perusahaan perlu meningkatkan kualitas kinerja pegawai agar produktivitas tidak menurun dan mampu memenuhi permintaan produk dari konsumen di beberapa negara. Kualitas kinerja sumber daya manusia (karyawan) adalah salah satu faktor utama yang menjadi penentu kualitas perusahaan, baik bagi perusahaan yang bergerak di bidang ekstraktif, agraris, industri atau manufaktur, perdagangan, dan jasa. Erkutlu (2010) dalam Husodo (2018:1) menjelaskan bahwa “pengelolaan SDM menjadi salah satu fokus utama di dalam perusahaan karena sumber daya

manusia adalah faktor yang sangat krusial untuk menciptakan keuntungan yang sulit ditiru oleh rival-rival dan organisasi lain”. Menurut Martin (2003) dalam Tahuna dan Asaloei (2017:1) “salah satu ukuran kinerja karyawan adalah kemampuan intelektual yang didukung dengan kemampuan menguasai, mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain”.

Secara garis besar kinerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah pengaruh yang muncul dari dalam diri masing-masing individu, sedangkan faktor eksternal adalah pengaruh yang muncul dari hal-hal lain diluar pribadi individu. Salah satu faktor internal yang mempengaruhi kualitas kinerja anggota organisasi adalah kepuasan kerja. Wagner III dan Hollenbeck (1995) dalam Dhanial (2010:16) mengutip definisi kepuasan kerja dari Locke yaitu “perasaan menyenangkan yang datang dari persepsi seseorang mengenai pekerjaannya atau yang lebih penting yaitu nilai kerja”.

Tobing (2009) dalam penelitian yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Wijaya (2018) juga melakukan penelitian dengan variabel serupa yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Crossman, et al. (2003) dalam penelitiannya yang berjudul *Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff* menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian menunjukkan hasil yang berbeda yaitu tidak ada hubungan yang signifikan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sutrisno (2013) dalam Nisa, dkk. (2018:111) mendefinisikan budaya organisasi sebagai “suatu kekuatan sosial yang tidak tampak, yang dapat menggerakkan orang-orang dalam suatu organisasi untuk melakukan aktivitas kerja”. Menurut Oghbonna dan Haris (1998) dalam Ekowati dan Mu’is (2017:57) “budaya organisasi telah menjadi fenomena yang menarik perhatian praktisi dan teoritikus di seluruh dunia dalam dua dekade terakhir. Oleh sebab itu penelitian selanjutnya masih terus dilakukan karena belum menemukan konsep serta perkiraan yang tepat dalam meneliti dan mengukurnya”.

Budaya organisasi adalah perilaku yang mendasari bagaimana seharusnya anggota organisasi bertindak dan menjadi ciri khas yang dimiliki oleh organisasi. Budaya merupakan sesuatu yang melekat dan sulit dipisahkan dari organisasi. Menurut Nimran (2004) dalam Husodo (2018:1) “hidup manusia dipengaruhi oleh budaya dimana dia berada seperti nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku sosial atau masyarakat yang kemudian menghasilkan budaya sosial atau budaya masyarakat”. Oleh karena itu perlu dilakukan penyesuaian antara budaya yang terdapat didalam organisasi dan masyarakat secara umum dengan nilai-nilai yang ada pada masing-masing individu sehingga pekerjaan organisasi dapat dijalankan dengan lancar dan harmonis.

Arianty (2014) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Muis, dkk (2018) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian Trisnaningsih (2007) yang berjudul Independensi Auditor dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman *Good Governance*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Auditor memiliki hasil yang berbeda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemahaman *good governance* dan budaya organisasi tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja, sementara gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Faktor lain selain kepuasan kerja dan budaya organisasi yang dinilai berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Robbins and Judge (2008) dalam Khasanah (2019:2) memberikan definisi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai “bentuk perilaku individu yang secara tiba-tiba dan dengan sengaja dilakukan tanpa mengharapkan sesuatu imbalan atau reward yang diberikan oleh organisasi, dikerjakan tanpa adanya peraturan untuk mengerjakannya, serta merupakan pilihan individu untuk mengerjakan pekerjaan tersebut diluar deskripsi pekerjaan pokoknya dan bersifat informal, dilakukan semata-mata untuk kemajuan organisasi”. Robbins dan Judge (2013) dalam Nisa, dkk (2018:3) mengemukakan bahwa “Organ mengukur *OCB* dengan lima dimensi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, yaitu *altruisme* (perilaku membantu orang lain), *conscientiousness* (ketelitian dan kehati-hatian), *sportmanship* (perilaku yang sportif), *courtesy* (menjaga hubungan baik), *civic virtue* (kebijaksanaan warga)”.

Ritonga (2018) melakukan penelitian yang berjudul *Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan *OCB* memediasi pengaruh hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Sari dan Susilo (2018) yang berjudul *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening*. Hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *OCB* tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Maulani, dkk (2015) melakukan penelitian yang berjudul *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap *OCB* dan kinerja karyawan. Lovihan (2014) dalam penelitian yang berjudul *Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi variabel *OCB* tidak memediasi hubungan tersebut. Perbedaan hasil penelitian menjadi latar belakang dalam melakukan penelitian lebih lanjut mengenai tema serupa untuk menyempurnakan hasil penelitian.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *OCB*?
2. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *OCB*?
3. Apakah *OCB* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
5. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan?
6. Apakah *OCB* sebagai variabel mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah *OCB* sebagai variabel mediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap *OCB*.
2. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap *OCB*.
3. Menguji pengaruh *OCB* terhadap kinerja karyawan.
4. Menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
5. Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

6. Menguji *OCB* sebagai variabel mediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. Menguji *OCB* sebagai variabel mediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memperkaya ilmu pengetahuan berkaitan dengan pola pengelolaan sumber daya manusia organisasi.
- b. Menambah penelitian yang bermanfaat bagi pengembangan teori *job satisfaction* dan *organizational culture* terhadap kinerja karyawan.
- c. Memberikan referensi bagi penelitian selanjutnya mengenai tema terkait khususnya yang dimediasi oleh faktor *Organizational Citizenship Behavior*.

2. Manfaat Praktis

- a. Memberikan rancangan model pengelolaan karyawan organisasi khususnya didalam perusahaan dengan menggunakan pola pendekatan kepuasan kerja dan budaya organisasi yang sesuai.
- b. Sebagai referensi bagi pemangku kebijakan organisasi untuk menetapkan kebijakan guna menjaga dan meningkatkan kualitas kinerja karyawan.
- c. Menjadi acuan bagi perusahaan sejenis untuk merancang sistem kerja karyawan dengan berdasarkan pada faktor *Organizational Citizenship Behavior*.

1.5 Batasan Penelitian

1. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Magnum Attack bagian produksi wilayah kota Malang.
2. Variabel budaya organisasi dan *OCB* terbatas pada hal-hal yang terdapat pada perusahaan dan diterapkan dalam pekerjaan sehari-hari.
3. Penelitian difokuskan pada upaya untuk mengetahui pengaruh hubungan antara budaya organisasi yang telah menjadi identitas PT. Magnum Attack dan kepuasan kerja karyawan bagian produksi wilayah Malang melalui *OCB* terhadap kinerja karyawan.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian-Penelitian Terdahulu

No	Nama, Tahun, Judul Penelitian	Variabel dan Indikator atau Fokus Penelitian	Metode/ Analisis Data	Hasil Penelitian
1.	Nabeel Sawalha, Yunus Kathawaladan Ihab Magableh (2017) <i>Educator Organizational Citizenship Behavior and Job Satisfaction Moderation In The GCC Expatriate-Dominated Market</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Karakteristik pekerjaan: variasi keterampilan, identitas tugas, signifikansi tugas, otonomi dan umpan balik. - Perilaku <i>OCB</i>: <i>altruisme</i>, kebajikan sipil, kesopanan, kesadaran, dan sportivitas. - Kepuasan kerja: kepuasan terhadap pekerjaan, seberapa besar pekerjaan, penghormatan pendapat, pengakuan pekerjaan, pembayaran gaji dan kesesuaian dengan dengan perusahaan lain, hubungan pribadi atasan dan bawahan dan cara pimpinan menangani karyawan. 	Analisis yang digunakan untuk menguji hubungan moderasi ini adalah analisis <i>Structural Equation Modeling (SEM)</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi secara signifikan hubungan empat dari lima karakter pekerjaan (umpan balik, variasi keterampilan, identitas tugas dan otonomi) terhadap dua dari lima perilaku <i>OCB</i> (<i>altruisme</i> dan sopan santun).
2.	Shibani Belwalkar, Veena Vohra dan Ashish Pandey (2018) <i>The Relationship Between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and Organizational</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Spiritualitas tempat kerja: kehidupan batin, makna di tempat kerja, keterkaitan komunitas. - Kepuasan kerja: kepuasan intrinsik, kepuasan ekstrinsik dan kepuasan secara general - <i>OCB</i>: <i>altruisme</i>, <i>diskresioner</i>, 	Data dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan statistik <i>SPSS</i> dan pemodelan persamaan terstruktur kuadrat terkecil.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara spiritualitas tempat kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan hubungan antara spiritualitas tempat

	<i>Citizenship Behaviors – An Empirical Study</i>	<i>conscientiousness, kebajikan sipil, sportivitas, kesopanan.</i>		kerja dan <i>OCB</i> tidak signifikan. Keuasan kerja dan <i>OCB</i> memiliki hubungan yang signifikan.
3.	Farhan Mehboob dan Niaz A Bhutto (2012) <i>Job Satisfaction As A Predictor of Organizational Citizenship Behavior A Study Of Faculty Members At Business Institutes</i>	- Kepuasan kerja: faktor intrinsik dan faktor ekstrinsik. - <i>OCB: altruisme, berhati-hati (teliti), sportivitas, sopan santun dan kebajikan civic.</i>	Data dikumpulkan Analisis data dilakukan dengan analisis korelasi <i>bi-variate</i> (Koefisien Korelasi) dan Analisis Regresi Multi Keempat.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap dimensi dari <i>OCB</i> yang berupa berhati-hati (teliti), sportivitas dan kebajikan <i>civic</i> .
4.	Sangmook Kim (2006) <i>Public Service Motivation and Organizational Citizenship Behavior In Korea</i>	- Motivasi pelayanan publik: pengorbanan diri, kepentingan publik, kasih sayang dan keadilan sosial. - Kepuasan kerja: minat kerja, umpan balik dari agen, nilai dan gaji yang sebanding, rekan kerja, ekuitas dan gaji eksternal, pengawasan, evaluasi kinerja, perlakuan yang adil, kepuasan kerja secara keseluruhan, dan kepuasan perusahaan. - Komitmen organisasi: komitmen afektif, kontinuitas dan normatif. - <i>OCB: altruisme dan kepatuhan umum.</i>	Data hasil survey diproses dengan menggunakan analisis model persamaan struktural (<i>SEM</i>).	Hasil penelitian menunjukkan motivasi pelayanan publik berpengaruh terhadap <i>OCB</i> dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap <i>OCB</i> . Tetapi kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap <i>altruisme</i> dan <i>compliance</i> dimensi dari <i>OCB</i> .
5.	Pamela Lockhart, Nusrat Khan Shahani dan	- Budaya organisasi: karakteristik dominan organisasi,	Pengujian hipotesis menggunakan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya

	<p>Ramudu Bhanugopan (2019) <i>Do Organisational Culture And National Culture Mediate The Relationship Between High-Performance Human Resource Management Practices And Organisational Citizenship Behaviour?</i></p>	<p>kepemimpinan organisasional, manajemen karyawan, perekat organisasi, penekanan strategi organisasi dan kriteria keberhasilan.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Budaya nasional: warisan nasional, homogenitas budaya, sistem kepercayaan, etnosentrisme konsumen. - Praktik manajemen kinerja tinggi SDM: manajemen penghargaan, penilaian kinerja dan praktek promosi. - <i>OCB</i>: kebijaksanaan tingkah laku, <i>altruisme</i>, kebajikan sipil, sportivitas dan kesopanan. 	<p>pemodelan persamaan struktural dan analisis regresi hierarki.</p>	<p>nasional memediasi hubungan antara praktik manajemen kinerja tinggi SDM dan <i>OCB</i>, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh mediasi parsial. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan <i>OCB</i>.</p>
6.	<p>Hakan Erkutlu (2010) <i>The Moderating Role Of Organizational Culture In The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi: menghormati orang lain dan orientasi tim. - Keadilan organisasi: keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. - <i>OCB</i>: membantu, sopan santun, sportivitas, kebajikan sipil dan kesadaran. 	<p>Data diproses menggunakan analisis regresi hierarki berganda.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran moderasi pada hubungan antara persepsi keadilan dan <i>OCB</i>.</p>
7.	<p>Ajay K. Jain (2015) <i>Volunteerism and Organisational Culture Relationship To Organizational</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Kesukarelaan: perkembangan pribadi, karir, empati dan kepedulian komunitas. - Budaya organisasi: kemampuan 	<p>Data diambil dengan menggunakan metode <i>survey cross-sectional</i> dan diproses</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi dari kesukarelaan yang berupa perkembangan pribadi menjadi</p>

	<i>Commitment and Citizenship Behaviors In India</i>	<p>bersosialisasi dan skala solidaritas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Komitmen organisasi: afektif, normatif dan kelanjutan. - <i>OCB</i>: dukungan emosional, kepedulian sumber daya organisasi, kebanggaan organisasi, kebajikan kewarganegaraan, partisipasi sosial dan fungsional, <i>altruisme</i>, semangat olahragawan, dan inisiatif individu, konservasi waktu, kepatuhan umum, dan pikiran kerja. 	melalui analisis regresi hierarki.	<p>prediktor positif dari komitmen organisasi dan <i>OCB</i>. Dimensi dari kesukarelaan yang berupa pengembangan karir, empati dan kepedulian komunitas memiliki pengaruh campuran pada komitmen organisasi dan <i>OCB</i>. Budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap <i>OCB</i> tetapi memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif dan kontinuitas.</p>
8.	<p>Ida Ayu Putu Widani Sugianingrat, Sapta Rini Widyawati, Carla Alexandra De Jesus Da Costa, Mateus Ximenes, Salustiano Dos Reis Piedade, Wayan Gede Sarmawa (2018)</p> <p><i>The Employee Engagement And OCB As Mediating On Employee Performance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Etika kepemimpinan: keadilan, pembagian kekuasaan, klarifikasi peran, perilaku berorientasi pada orang, integritas, bimbingan etis dan kepedulian terhadap keberlanjutan. - Keterikatan karyawan: semangat, dedikasi dan penyerapan. - <i>OCB</i>: <i>altruisme</i>, sportivitas, sopan santun, kehati-hatian dan kebajikan sipil. - Kinerja karyawan: kinerja tugas, kinerja adaptif dan kinerja kontekstual 	Data dianalisis dengan menggunakan metode <i>Partial Least Square (PLS)</i> .	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara etika kepemimpinan dan kinerja karyawan. <i>OCB</i> memediasi hubungan antara etika kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan melewati peran</p>

				mediasi keterikatan karyawan.
9.	Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana dan Rachmad Gunawan (2017) <i>The Effect Of Work Environment, Leadership Style, And Organizational Culture Towards Job Satisfaction And Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels And Resorts, Indonesia</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Lingkungan kerja: suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja dan fasilitas kerja. - Gaya kepemimpinan: hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuatan posisi. - Budaya organisasi: inovasi dan keberanian mengambil risiko, memperhatikan detail, orientasi hasil, orientasi karyawan, orientasi tim, agresif dan stabilitas. - Kepuasan kerja: pekerjaan, pengawasan, upah, promosi dan rekan kerja. - Kinerja karyawan: kualitas kerja, kuantitas tenaga kerja, efisiensi waktu, efektivitas kerja, kebutuhan pengawasan dan pengaruh diri. 	Metode analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan <i>SEM-Partial Least Square</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja bukan menjadi variabel mediasi.
10.	Muhammad Irfani Hendri (2019) <i>The Mediation Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On The Organizational Learning Effect Of The Employee Performance</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja: pekerjaan, gaji atau upah, promosi, rekan kerja, dan observasi atau supervisi. - Komitmen organisasi: kepercayaan menerima tujuan, kepercayaan menerima nilai-nilai, kemauan bekerja keras dan kesediaan bertahan dalam organisasi. - Pembelajaran organisasional: pola berbagi informasi, investigasi iklim, 	Data diolah menggunakan pendekatan <i>Partial Least Square (PLS)</i> dan sebelumnya dilakukan analisis validitas dan reliabilitas dari variabel.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen

		<p>praktik pembelajaran dan pola pikir berprestasi.</p> <p>- Kinerja karyawan: pencapaian target, integritas dan kejujuran, semangat berprestasi, kerjasama kelompok, kemampuan membuat rencana, mengambil keputusan, mengelola hubungan dan mengembangkan bawahan.</p>		<p>organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>
11.	<p>Aqeel Ahmed Soomro, Robert J. Breitenecker dan Syed Afzal Moshadi Shah (2018) <i>Relation Of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, And Family-Work Conflict With The Employee Performance Moderating Role Of Job Satisfaction</i></p>	<p>- Keseimbangan kehidupan kerja: Marks dan Mac Dermid (1996)</p> <p>- Konflik pekerjaan pada keluarga: skala Gutek, et al. (1991)</p> <p>- Konflik keluarga pada pekerjaan: skala Gutek, et al. (1991)</p> <p>- Kinerja karyawan: Yusuf (2000)</p> <p>- Kepuasan kerja: Tsui et al. (1992)</p>	<p>Data yang telah dikumpulkan diproses menggunakan analisis regresi linier.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, konflik keluarga-pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja menjadi moderator negatif antara hubungan ini.</p>
12.	<p>Sununta Siengthai dan Patarakhuan Pila-Ngarm (2016) <i>The Interaction Effect Of Job Redesign And Job Satisfaction On Employee Performance</i></p>	<p>- Desain ulang pekerjaan: otonomi, signifikansi tugas, umpan balik pekerjaan, variasi keterampilan, dan identitas tugas.</p> <p>- Kepuasan kerja: kepuasan umum dengan pekerjaan, hubungan, remunerasi, tunjangan, budaya organisasi dan loyalitas karyawan.</p>	<p>Data diolah dengan menggunakan analisis regresi berganda.</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.</p>

		- Kinerja karyawan: kontrol pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, umpan balik dan pemanfaatan keterampilan		Sedangkan hubungan antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
13.	Alf Crossman, Bassem Abou dan Zaki (2003) <i>Job Satisfaction And Employee Performance Of Lebanese Banking Staff</i>	- Kepuasan kerja : jenis pekerjaan, gaji, promosi, pengawasan dan rekan kerja. - Kinerja karyawan: Yusuf (2000)	Data diolah dengan menggunakan uji Anova dengan korelasi <i>Rank Spearman</i> .	Hasil yang diperoleh adalah tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.
14.	Muhammad Al-Musadieq, Nurjannah, Kusdi Raharjo, Solimun Solimun dan Adji Achmad Rinaldo Fernandes (2018) <i>The Mediating Effect Of Work Motivation On The Influence Of Job Design And Organizational Culture Against HR Performance</i>	- Motivasi kerja: sistem penghargaan, rasa sosial, aktualisasi diri. - Desain pekerjaan: kemampuan variasi, identitas pekerjaan, tugas makna, kebebasan kerja, umpan balik. - Budaya organisasi: komitmen SDM, karir, kontrol aktivitas, pengambil keputusan, kekhawatiran karyawan. - Kinerja karyawan: kualitas pekerjaan, jumlah pekerjaan, ketepatan waktu, kesalahan rendah.	Metode analisis data yang digunakan adalah jalur analisis dan uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung (<i>mediation effect</i>).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja SDM. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja SDM. Terdapat pengaruh tidak langsung antara desain pekerjaan terhadap kinerja SDM yang dimediasi oleh motivasi kerja. Motivasi kerja bukan faktor yang memediasi budaya

				organisasi terhadap kinerja SDM.
15.	Ilyas Muhajir (2014) Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Gaya kepemimpinan: kerja keras, pembaharuan pengetahuan, disiplin kerja, prioritas pada tugas, cekatan. - Budaya organisasi: sikap terbuka, ramah, rasa aman dalam bekerja, optimis, merasa bangga dan dihargai. - Kepuasan kerja: kecukupan gaji atau tunjangan, promosi pekerjaan, pimpinan yang bertanggungjawab, mendukung pekerjaan, pekerjaan yang menarik. 	Data diambil melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis inferensi berbasis model persamaan struktural (<i>SEM</i>).	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan.</p> <p>Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja.</p>
16.	Eni Erlina Ritonga (2018) Peran <i>Organizational Citizenship Behavior</i> sebagai Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat	<ul style="list-style-type: none"> - <i>OCB: altruism</i> (perilaku membantu orang lain), <i>conscientiousness</i> (ketelitian dan kehati-hatian), <i>sportsmanship</i> (perilaku yang sportif), <i>courtesy</i> (menjaga hubungan baik), <i>civic virtue</i> (kebijaksanaan warga). - Kepuasan kerja: gaji, pekerjaan, sikap atasan, rekan kerja dan promosi - Kinerja karyawan: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas biaya, kebutuhan untuk supervisi dan dampak 	Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan sistem <i>simple random sampling</i> . Data selanjutnya dianalisis menggunakan <i>Path Analysis</i> .	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan <i>OCB</i> memediasi pengaruh hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

		Interpersonal.		
17.	Oxy Rindiantika Sari dan Heru Susilo (2018) Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Sebagai Variabel Intervening	<ul style="list-style-type: none"> - Kepuasan kerja: kepuasan gaji, promosi, rekan kerja, atasan dan pekerjaan. - Kinerja karyawan: kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu. - <i>OCB: altruisme</i> (menolong), <i>conscientiousness</i> (<i>self control</i> dan disiplin), <i>sportmanship</i> (sportif), <i>courtesy</i> (sopan dan perhatian), <i>civic virtue</i> (bangga atas organisasi). 	Data dianalisis menggunakan metode analisis jalur.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>OCB</i> tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
18.	Mike A.K. Lovihan (2014) Pengaruh Persepsi Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi oleh <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Budaya organisasi: inovasi dan pengambilan risiko, perhatian terhadap detail, orientasi hasil, orientasi orang, orientasi tim, agresivitas, stabilitas. - Kinerja karyawan: kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas, ketergantungan pada atasan, hubungan interpersonal. - <i>OCB</i>: ketaatan, loyalitas, partisipasi. 	Pengolahan data menggunakan uji analisis regresi berganda.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi variabel <i>OCB</i> tidak memediasi hubungan tersebut.

2.2 Kajian Empiris

2.2.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan *OCB*

Sawalha, et al (2017) melakukan penelitian untuk mengetahui hubungan karakteristik pekerjaan terhadap *OCB* dengan dimoderasi oleh kepuasan kerja. Penelitian dilakukan terhadap 157 pendidik di institusi perguruan tinggi negara-negara *the Gulf Cooperation Council (GCC)*, termasuk Arab Saudi, Kuwait, Bahrain, Qatar, Uni Emirat Arab dan Oman. Analisis yang digunakan untuk menguji hubungan moderasi ini adalah analisis *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja memoderasi secara signifikan hubungan empat dari lima karakter pekerjaan (umpan balik, variasi keterampilan, identitas tugas dan otonomi) terhadap dua dari lima perilaku *OCB (altruisme dan sopan santun)*.

Belwalkar, et al (2018) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara spiritualitas tempat kerja, kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Penelitian dilakukan terhadap karyawan perbankan swasta India dengan jumlah sampel sebanyak 613 orang. Data dikumpulkan melalui survey elektronik dan dianalisis secara kuantitatif dan kualitatif dengan menggunakan statistik dan pemodelan persamaan terstruktur kuadrat terkecil. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara spiritualitas tempat kerja dan kepuasan kerja. Sedangkan hubungan antara spiritualitas tempat kerja dan *OCB* tidak signifikan. Kepuasan kerja dan *OCB* memiliki hubungan yang signifikan.

Mehboob dan Bhuto (2012) melakukan penelitian untuk menguji hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Penelitian dilakukan terhadap 84 anggota fakultas dari tiga Institut Bisnis dan HOD atau koordinator masing-masing Institut bisnis. Data dikumpulkan dengan menggunakan kuesioner. Analisis data dilakukan dengan analisis korelasi *bi-variate* (Koefisien Korelasi) dan Analisis Regresi Multi Keempat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap dimensi dari *OCB* yang berupa *Conscientious, Sportmanship, dan Civic virtue*.

Kim (2006) melakukan penelitian untuk menyelidiki apakah dimensi *OCB* seperti *altruism* dan *compliance* terdapat pada konteks negara Korea dan apakah motivasi pelayanan publik, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan prediktor dari *OCB*. Penelitian dilakukan terhadap 1.584 pegawai sipil di Korea. Data hasil survey diproses dengan

menggunakan analisis model persamaan struktural (*SEM*). Hasil penelitian menunjukkan adanya dua dimensi *OCB* dalam konteks negara Korea. Motivasi pelayanan publik berpengaruh terhadap *OCB* dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB*. Tetapi kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *altruisme* dan *compliance*, dimensi dari *OCB*. Terdapat perbedaan hasil penelitian tentang hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Oleh karena itu diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji pengaruh hubungan dua variabel tersebut.

2.2.2 Hubungan Budaya Organisasi dengan *OCB*

Lockhart, et all (2019) melakukan penelitian untuk mengetahui apakah budaya organisasi dan budaya nasional memediasi hubungan antara praktik manajemen kinerja tinggi sumber daya manusia dan *OCB*. Data dikumpulkan dari sampel 420 karyawan lima universitas sektor publik di Pakistan menggunakan survei melalui kuesioner. Pengujian hipotesis menggunakan pemodelan persamaan struktural dan analisis regresi hierarki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya nasional memediasi hubungan antara praktik manajemen kinerja tinggi sumber daya manusia dan *OCB*, sedangkan budaya organisasi memiliki pengaruh mediasi parsial. Terdapat hubungan positif antara budaya organisasi dan *OCB*.

Erkutlu (2010) melakukan penelitian untuk menguji peran moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara keadilan organisasi dan *OCB*. Penelitian dilakukan terhadap 618 dosen universitas negeri di berbagai wilayah Turki. Sampel dibagi menjadi dua kelompok secara acak untuk menyelesaikan kuesioner tentang *OCB* dan skala keadilan, sedangkan kelompok lain menyelesaikan kuesioner tentang skala budaya. Data diproses menggunakan analisis regresi hierarki berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran moderasi pada hubungan antara persepsi keadilan dan *OCB*.

Jain (2015) melakukan penelitian untuk mengetahui hubungan antara motif kesukarelaan dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi dan *OCB*. Penelitian dilakukan terhadap 248 eksekutif tingkat menengah yang terdiri dari asisten manajer, manajer, manajer senior dan deputi jenderal peringkat manajer dari 20 lokasi berbeda perusahaan pembangkit listrik besar di India. Data diambil dengan menggunakan metode survey *cross-sectional* dan diproses melalui analisis regresi hierarki. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi dari kesukarelaan yang berupa perkembangan pribadi menjadi prediktor positif dari komitmen organisasi dan *OCB*. Dimensi dari kesukarelaan yang berupa pengembangan karir, empati dan kepedulian komunitas memiliki pengaruh campuran pada komitmen organisasi dan *OCB*. Sedangkan budaya organisasi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap

OCB tetapi memiliki pengaruh positif pada komitmen afektif dan kontinuitas. Terdapat perbedaan hasil pada penelitian yang menguji hubungan antara budaya organisasi dan *OCB*. Perlu dilakukan kajian lanjutan dengan tema serupa untuk menyempurkan hasil penelitian yang telah dilakukan.

2.2.3 Hubungan *OCB* dengan Kinerja Karyawan

Dharma (2017) menguji pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan dengan *OCB* sebagai variabel intervening. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe dengan jumlah populasi 146 orang dan sampel 74 orang. Metode pengolahan data menggunakan *path analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB* dan kinerja karyawan. Sedangkan *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *OCB* memediasi parsial hubungan antara motivasi kerja dan kinerja karyawan.

Sugianingrat, et all (2019) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh etika kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan dan *OCB* sebagai variabel mediasi. Penelitian dilakukan terhadap karyawan hotel non bintang di kawasan Sarbagita Bali dengan jumlah sampel 120 orang. Data diambil melalui kuesioner dan dianalisis dengan menggunakan metode *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa etika kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Keterikatan karyawan memediasi hubungan antara etika kepemimpinan dan kinerja karyawan. *OCB* memediasi hubungan antara etika kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan melewati peran mediasi keterikatan karyawan.

2.2.4 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Kinerja Karyawan

Pawirosumarto, at al (2017) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan terhadap karyawan *Parador Hotels and Resorts* dengan jumlah sampel sebanyak 200 orang. Metode analisis yang digunakan adalah statistik deskriptif dan *SEM-Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja

berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja bukan menjadi variabel mediasi.

Hendri (2019) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh mediasi kepuasan pekerjaan dan komitmen organisasi terhadap hubungan antara pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan terhadap karyawan PTPN XIII (Perseroan Terbatas) di Kalimantan Barat) dengan jumlah sampel 130 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi, tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Soomro, et al (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui hubungan keseimbangan kehidupan kerja, konflik pekerjaan-keluarga dan konflik keluarga-pekerjaan dengan kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja. Penelitian dilakukan terhadap 280 pengajar penuh waktu di universitas sektor publik Pakistan. Data yang diperoleh diproses menggunakan analisis regresi linier. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, konflik keluarga-pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja menjadi moderator negatif antara hubungan ini.

Siengthai dan Pila-Ngarm (2016) melakukan penelitian untuk menguji pengaruh hubungan desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Data diperoleh dari wawancara mendalam untuk yang memvalidasi kuesioner yang dimodifikasi berdasarkan instrumen Survei Diagnostik Pekerjaan mapan. Survey dilakukan terhadap 295 sampel responden karyawan industri hotel dan *resort* serta karyawan perbankan di Thailand. Hasil penelitian menunjukkan bahwa desain ulang pekerjaan secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan. Sedangkan hubungan antara desain ulang pekerjaan dan kepuasan kerja ditemukan positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Crossman, et all. (2003) menguji pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 9 perbankan Lebanon dengan jumlah sampel 202 karyawan. Terdapat 5 variabel kepuasan kerja yaitu jenis pekerjaan, gaji, promosi, supervisi dan teman kerja. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Data diolah dengan menggunakan uji Anova dengan korelasi *rank spearman*. Hasil yang diperoleh adalah tidak terdapat hubungan

antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan bahwa masih terdapat kotradiksi hasil penelitian antara hubungan kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

2.2.5 Hubungan Budaya Organisasi dengan Kinerja Karyawan

Al-Musadieq, dkk (2018) melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh desain pekerjaan dan budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia yang dimediasi oleh motivasi kerja. Penelitian dilakukan terhadap tenaga ahli dan tenaga terampil pelaku jasa konstruksi yang bekerja di perusahaan konsultan nasional PT. Yodya Karya (Persero) tingkat pusat dan cabang yang tersebar di 11 wilayah Indonesia. Metode analisis data yang digunakan adalah jalur analisis dan uji Sobel untuk menguji pengaruh tidak langsung (*mediation effect*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara desain pekerjaan terhadap motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara budaya organisasi terhadap motivasi kerja dan kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara motivasi kerja terhadap kinerja sumber daya manusia. Terdapat pengaruh tidak langsung antara desain pekerjaan terhadap kinerja sumber daya manusia yang dimediasi oleh motivasi kerja. Sedangkan motivasi kerja bukanlah faktor yang memediasi budaya organisasi terhadap kinerja sumber daya manusia.

Muhajir (2014) melakukan penelitian dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja untuk meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 122 orang karyawan dan manajer PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari (Persero) cabang Semarang. Data diambil melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis inferensi berbasis model persamaan struktural (*SEM*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan secara langsung dan tidak langsung melalui kepuasan kerja.

Muris (2018) melakukan penelitian yang bertujuan untuk membuktikan secara empiris mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Bank BNI Syariah kantor cabang Jogjakarta. Penelitian dilakukan dengan menggunakan metode pendekatan kuantitatif dan diuji dengan analisis regresi linear sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan hasil penelitian tersebut menjadi dasar

dilakukannya penelitian lebih lanjut pada objek penelitian yang berbeda untuk menyempurnakan hasil penelitian terdahulu.

2.2.6 Hubungan Kepuasan Kerja, *OCB* dan Kinerja Karyawan

Ritonga (2018) melakukan penelitian tentang peran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai pemediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja masyarakat. Sampel penelitian diambil dari karyawan RSI Aisyiah Malang yang menjabat sebagai perawat sebanyak 61 orang. Data dikumpulkan melalui kuesioner dengan sistem *simple random sampling* dan selanjutnya dianalisis menggunakan *Path Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dan *OCB* memediasi pengaruh hubungan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Sari dan Susilo (2018) untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening. Studi dilakukan pada karyawan ptpn x - unit usaha pabrik gula di Tulungagung. Penelitian termasuk dalam jenis *explanatory research* melalui pendekatan kuantitatif. Populasi penelitian berupa karyawan tetap bagian pelaksana (golongan I dan II) Pabrik Gula Tulungagung yang berjumlah 146 karyawan. Tetapi terdapat perbedaan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

2.2.7 Hubungan Budaya Organisasi, *OCB* dan Kinerja Karyawan

Maulani, dkk (2015) melakukan penelitian tentang pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening. Penelitian termasuk tipe *Explanatory Research* dengan sampel sebanyak 127 responden karyawan PT Masscom Graphy Semarang. Teknik analisis data menggunakan analisis tabel, analisis regresi linier sederhana, analisis regresi linier berganda, uji t, uji F, analisis jalur, dan *sobel test*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasi secara parsial maupun simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil perhitungan analisis jalur dan *sobel test* menunjukkan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memediasi variabel budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Lovihan (2014) melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan yang dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Sampel penelitian yang digunakan yaitu sejumlah 70 orang karyawan administrasi atau karyawan non edukatif di Universitas Negeri Manado. Pengumpulan data menggunakan tiga jenis skala yaitu skala budaya organisasi, skala kinerja pekerjaan dan skala *OCB*. Pengolahan data menggunakan uji analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak memediasi hubungan tersebut. Perbedaan hasil penelitian menjadi latar belakang dalam melakukan penelitian lebih lanjut mengenai tema serupa untuk menyempurnakan hasil penelitian.

2.3 Kajian Teoritis

2.3.1 Kepuasan Kerja

2.3.1.1 Definisi kepuasan kerja

Menurut Robbins dan Judge (2013:74) kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai “suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya”. Luthans (2011:141) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaannya mampu memberikan sesuatu dari hasil kerjanya”. Tingkat kepuasan kerja yang diterima oleh karyawan satu dengan yang lainnya akan berbeda meskipun mendapatkan perlakuan yang sama di dalam perusahaan. Kepuasan kerja erat hubungannya dengan perasaan individu yang menggambarkan baik atau tidaknya tempat kerja memperlakukan karyawan.

Crossman, et al (2003:368) menyatakan bahwa kepuasan merupakan “perasaan nyaman setiap pegawai pada saat melaksanakan kerja”. Perasaan nyaman akan timbul ketika pegawai merasakan keadilan atas kewajiban yang dijalankan dan hak yang diperoleh dari perusahaan. Menurut Robbins dan Judge (2007:223) “kepuasan kerja bergantung pada gambaran-gambaran mengenai hasil, perlakuan, dan prosedur-prosedur yang adil”. Istilah kepuasan pekerjaan mengacu pada sikap (reaksi emosional) seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja menjadi topik yang layak diperhatikan oleh organisasi karena rangkaian persepsi individu akan mempengaruhi sikap dan perilaku saat bekerja. Apabila karyawan merasa puas dengan pekerjaannya, maka kualitas kinerja yang dilakukan akan meningkat.

Wijono (2010:97) menyatakan bahwa “kepuasan adalah suatu perasaan menyenangkan yang merupakan hasil dari persepsi individu dalam rangka menyelesaikan tugas atau memenuhi kebutuhannya untuk memperoleh nilai-nilai kerja yang penting bagi dirinya”. Pernyataan tersebut sejalan dengan pendapat yang diberikan oleh Locke *dalam* Wanger III dan Hollenbeck (1995:207) yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “*a pleasurable feeling that results from the perception that’s one’s job fulfills or allows for the fulfillment of one’s important job values*” yang memiliki arti bahwa kepuasan kerja adalah suatu tingkat emosi yang positif dan menyenangkan individu atau hasil perkiraan individu terhadap pekerjaan yang berupa pengalaman yang menyenangkan.

Berdasarkan pengertian diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif yang diterima individu atas pekerjaan yang dilakukan, berkaitan dengan reward yang didapatkan, lingkungan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan pribadi individu, tugas-tugas pekerjaan yang menarik, supervisor yang berkualitas serta kesempatan pengembangan karir dan promosi jabatan. Kepuasan kerja dapat tercapai jika terdapat kesesuaian antara pengharapan karyawan dengan kenyataan yang terjadi di perusahaan.

2.3.1.2 Indikator kepuasan kerja

Menurut Sutrisno (2016) *dalam* Lusri dan Siagian (2017:2) indikator-indikator kepuasan kerja terdiri dari beberapa faktor, diantaranya :

- a. Faktor Psikologis : Faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan, meliputi minat, ketenteraman dalam kerja, sikap terhadap kerja, keterampilan dan bakat.
- b. Faktor sosial : Faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial antar karyawan atau dengan atasan.
- c. Faktor fisik : Faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik karyawan di tempat kerja, meliputi jenispekerjaan, pengaturan waktu kerja dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, dan kondisi fisik tempat kerja.
- d. Faktor Finansial : Faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan, yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, tunjangan dan kesempatan promosi jabatan.

2.3.1.3 Kepuasan Kerja dalam Islam

Dalam melakukan pekerjaan, kualitas kinerja sumber daya manusia perusahaan didorong oleh beberapa aspek, salah satunya adalah kepuasan kerja. Dalam ajaran agama islam, kepuasan kerja dapat dicapai jika manusia melaksanakan pekerjaan sesuai tuntunan yang diberikan melalui dalil-dalil al-Qur'an dan hadits, diantaranya :

a. Syukur

Shihab (1997) dalam Mahfud (2014:378) mengatakan bahwa “kosa kata syukur berasal dari bahasa al-Qur'an yang tertulis dalam bahasa Arab dan merupakan bentuk *mashdar* dari kata kerja *syakara–yasykuru–syukran–wa syukuran–wa syukuranan.*” Menurut Sugono (2008:1579) dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) syukur diartikan sebagai “(1) rasa terima kasih kepada Allah, dan (2) untunglah (menyatakan lega, senang dan sebagainya)”. Dalam al-Qur'an surat Ibrahim ayat 7 Allah SWT. berfirman :

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya : *Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, “Sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat”.*

Ibnu Katsir (2017:66) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Firman-Nya: *وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ "dan (ingatlah) tatkala Rabbmu memaklumkan", yaitu memberitahukan tentang janji-Nya untuk kalian. Bisa juga artinya: "ingatlah tatkala Rabbmu bersumpah dengan keperkasaan, keagungan dan kebesaran-Nya". لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ "sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku) maka sesungguhnya adzab-Ku sangat pedih", yaitu dengan mengambil kembali nikmat itu dari mereka dan menyiksa mereka atas pengingkaran mereka terhadap nikmat tersebut.*

Kepuasan kerja dapat ditingkatkan melalui nilai-nilai hidup yang positif yaitu bersyukur. Dalam ayat tersebut dijelaskan bahwa Allah akan menambah nikmat bagi orang-orang yang bersyukur dan memberikan adzab yang pedih bagi orang-orang yang mengingkari nikmatnya. Bentuk-bentuk perilaku syukur dalam bekerja diantaranya melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya, bersungguh-sungguh dan tekun dalam bekerja. Selain itu syukur dapat dilakukan dengan memanfaatkan hasil dari pekerjaan untuk hal-hal yang bermanfaat, seperti mengalokasikan sebagian kompensasi untuk berderma. Tingkat kepuasan kerja yang menurun umumnya disebabkan karena kurangnya rasa syukur yang dimiliki, seperti senang membanding-bandingkan pendapatan dengan orang lain atau membanding-bandingkan pendapatan yang diperoleh dengan beban kerja.

b. Sabar

Menurut Shihab (2002) dalam Sukino (2018:66) "sabar adalah menahan diri atau membatasi jiwa dari keinginannya demi mencapai sesuatu yang baik atau lebih baik (luhur)". Kebaikan tidak bisa diperoleh secara instan tanpa mengekang jiwa atau hawa nafsu.

Dalam al-Quran surat ar-Ra'd ayat 22 Allah SWT berfirman :

وَالَّذِينَ صَبَرُوا ابْتِغَاءَ وَجْهِ رَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَنفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ سِرًّا وَعَلَانِيَةً وَيَدْرُءُونَ بِالْحَسَنَةِ السَّيِّئَةَ أُولَٰئِكَ هُمُ
عُقَبَى الدَّارِ

Artinya : *Dan orang-orang yang sabar karena mengharap keridaan Tuhannya, melaksanakan shalat dan menginfakkan sebagian rezeki yang Kami berikan kepada mereka, secara sembunyi atau terang-terangan serta menolak kejahatan dengan kebaikan, orang itulah Itulah yang mendapat tempat kesudahan (yang baik).*

Ibnu Katsir (2017:250) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

وَالَّذِينَ صَبَرُوا ابْتِغَاءَ وَجْهِ رَبِّهِمْ "dan orang-orang yang sabar karena mencari keridhaan Rabbnya" sabar dalam meninggalkan semua yang dilarang dan perbuatan dosa, dengan menahan diri mereka dari melakukannya hanya karena Allah untuk mendapatkan keridhaan-Nya dan pahala yang besar dari-Nya. وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ "mereka mendirikan shalat" dengan melaksanakan segala ketentuannya, pada waktunya, lengkap dengan ruku' dan sujudnya, khusyu' serta sesuai dengan ketentuan syari'at yang diridhai Allah SWT.

وَأَنفَقُوا مِمَّا رَزَقْنَاهُمْ "mereka menafkahkan sebagian rizki yang Kami berikan kepada mereka" maksudnya kepada orang-orang yang wajib mereka nafkahi yang menjadi tanggungan mereka, yaitu isteri, kerabat dan orang lain yaitu orang-orang fakir miskin, orang yang membutuhkan dan orang-orang yang susah. سِرًّا وَعَلَانِيَةً "secara sembunyi maupun terang-terangan" maksudnya secara sembunyi maupun diketahui oleh orang lain, tidak ada keadaan apapun yang menghalanginya, baik pada malam maupun siang hari.

وَيَدْرُءُونَ بِالْحَسَنَةِ السَّيِّئَةَ "serta menolak kejahatan dengan kebaikan" maksudnya menolak perbuatan yang buruk dengan berbuat baik, jika ada orang yang menyakitinya, maka dibalasnya dengan perbuatan baik, dengan sabar dan menanggung perbuatan buruk orang tersebut dengan lapang dada dan memberikan maaf kepadanya. Allah Ta'ala memberitahukan tentang orang-orang yang bahagia yang mempunyai sifat-sifat yang baik, bahwa mereka akan mendapatkan tempat kesudahan yang baik.

Manusia yang bersabar dengan niat mencari keridhaan Tuhannya (termasuk bekerja untuk mencari sumber kehidupan yang halal) akan mendapatkan balasan kebaikan dari Allah. Balasan kebaikan dapat berupa kelapangan kehidupan dunia atau kelapangan di akhirat. Bentuk kelapangan di dunia diantaranya yaitu munculnya kemudahan dalam bekerja, keberuntungan

dan kebaikan-kebaikan yang menimbulkan kepuasan dalam bekerja. Bentuk kelapangan di akhirat yaitu mendapatkan surga dan keridhoan Allah SWT.

c. Ikhlas

Menurut Sugono (2008:572) ikhlas diartikan sebagai “tulus hati, hati yg bersih dan jujur”. Qalami (2003) dalam Shofaussamawati (2011:146) mendefinisikan Ikhlas sebagai “niat yang murni semata-mata mengharap penerimaan dari Tuhan dalam melakukan suatu perbuatan, tanpa menyekutukan Tuhan dengan yang lain“. Al-Hilali (2003:27) mengemukakan definisi Ikhlas sebagai “suatu perbuatan yang dimaksudkan mencari wajah Allah SWT, bukan yang lainnya, dan itulah salah satu syarat diterimanya amal”.

Rasulullah SWT bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori :

عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ أَبِي حَفْصِ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:
 إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى. فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهَجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ
 كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهَجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ.

Artinya : *Amirul Mu'minin Abu Hafsh Umar bin Khathab RA berkata, Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda: “Semua amal perbuatan tergantung niatnya dan setiap orang akan mendapatkan sesuai apa yang ia niatkan. Barangsiapa berhijrah karena Allah dan Rasul-Nya maka hijrahnya untuk Allah dan Rasul-Nya. Dan barangsiapa berhijrah karena dunia yang ia cari atau wanita yang ingin ia nikahi, maka hijrahnya untuk apa yang ia tuju”. (HR. Bukhari)*

Al-Khin (2007:6) menjelaskan hadits tersebut sebagai berikut :

1. Para ulama sepakat bahwa niat adalah syarat mutlak agar suatu amal diganjar atau dibalas dengan pahala. Namun, apakah niat merupakan syarat sahnya suatu amal atau perbuatan, mereka berbeda pendapat. Ulama syafi'iyah menyebutkan, “Niat adalah syarat sahnya suatu amal atau perbuatan yang bersifat pengantar seperti wudhu dan yang bersifat tujuan seperti shalat”. Ulama hanafiyah menyebutkan, “Niat hanya syarat sahnya amal atau perbuatan yang bersifat tujuan dan bukan pengantar.
2. Niat dilakukan di hati dan tidak ada keharusan untuk diucapkan.
3. Ikhlas karena Allah merupakan salah satu syarat diterimanya amal perbuatan.

Kunci diterimanya suatu amalan atau perbuatan adalah ikhlas, termasuk dalam hal pekerjaan. Dengan memiliki sifat ikhlas Allah akan memberikan keridhoan-Nya kepada hambanya. Hamba yang senantiasa diridhoi oleh Allah SWT. akan mendapatkan kemudahan serta keberkahan dalam hidupnya. Diantara hikmah dari keridhoan Allah terhadap hambanya

yaitu memiliki kepuasan yang tinggi dalam bekerja sehingga pekerjaan yang dilakukan terasa ringan dan hasil yang didapatkan terdapat keberkahan didalamnya.

2.3.2 Budaya Organisasi

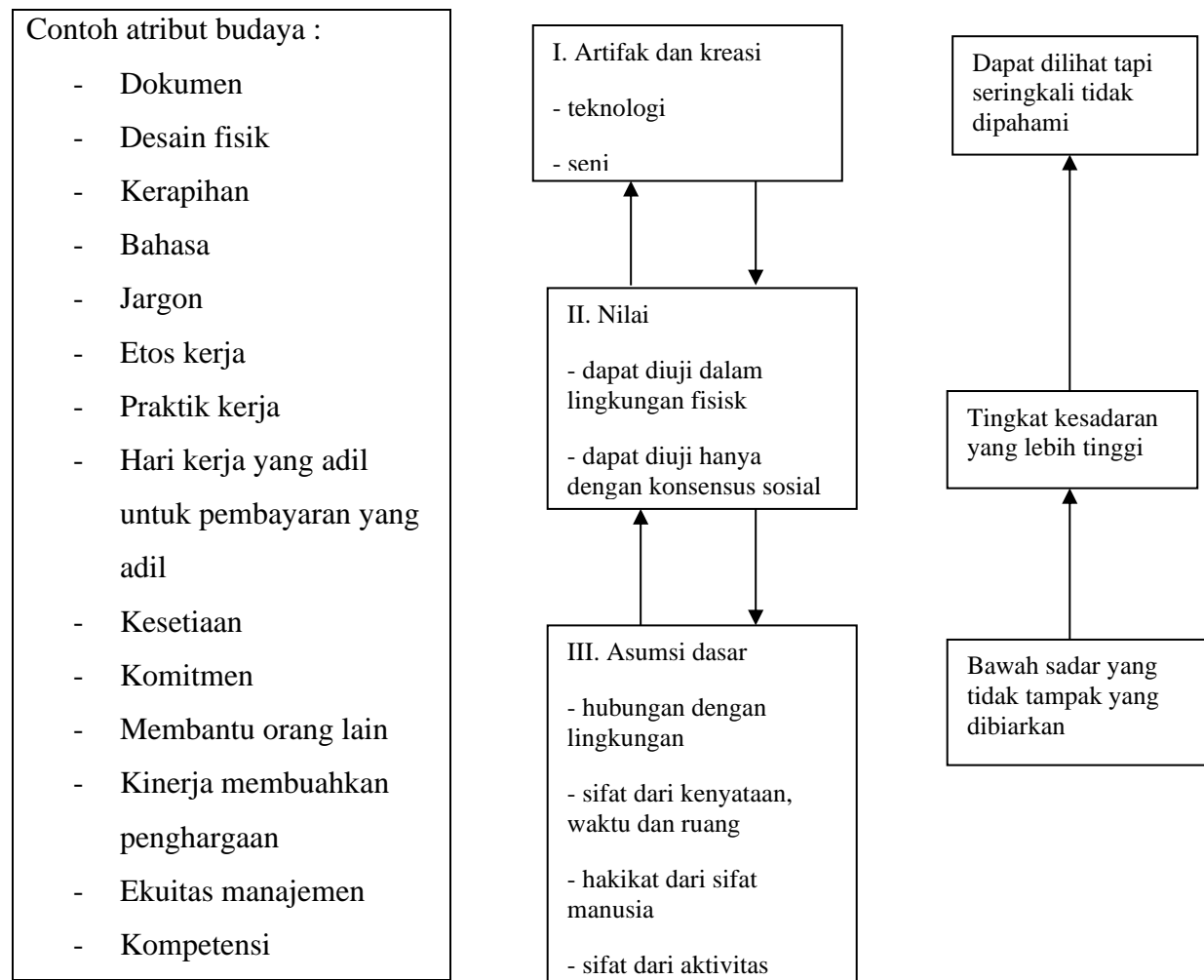
2.3.2.1 Definisi Budaya Organisasi

Andrew Pettigrew (1979) dalam Sobirin (2007:129) memberikan pengertian budaya organisasi menurut *Ideational School* sebagai “*the system of such publicly and collectively accepted meanings operating for given group at a given time*”. Budaya diartikan sebagai sistem makna yang diterima secara terbuka dan kolektif yang berlaku untuk waktu tertentu bagi sekelompok orang tertentu. Pada konsep ini budaya tidak dapat diterapkan pada setiap orang, melainkan hanya berlaku pada lingkup tertentu seperti organisasi perusahaan atau organisasi lain dengan kurun waktu yang telah ditetapkan dan memungkinkan untuk mengalami perubahan sesuai dinamika organisasi. Sathe (1985) dalam Sobirin (2007:130) juga memberikan definisi budaya organisasi sebagai “*set of important assumptions (often unstated) that members of a community share in common*”. Budaya organisasi adalah satu set asumsi yang dianggap sangat penting (meskipun terkadang tidak tertulis) yang disebarkan oleh para anggota sebuah komunitas atau organisasi.

Robbins (2013:512) mengatakan bahwa “budaya organisasi mengacu pada sistem makna bersama yang dianut oleh anggota, yang membedakan organisasi dari organisasi lain”. Davis (1984) dalam Sobirin (2007:129) memberikan definisi menurut *Adaptationist School* bahwa “*corporate culture is the pattern of shared beliefs and value that give the members of an institution meaning and provide them with the rules for behavior in their organization*”. Budaya perusahaan adalah keyakinan dan nilai bersama yang memberikan makna bagi anggota sebuah institusi dan menjadikan keyakinan dan nilai tersebut sebagai aturan atau pedoman berperilaku di dalam organisasi. Pengertian tersebut memberikan penekanan pada pentingnya memahami budaya dari aspek perilaku manusia.

Ogbonna dan Harris (2000) dalam Sobirin (2007:129) memberikan definisi budaya organisasi menurut *Realist School* sebagai “*the collective sum of beliefs, values, meanings and assumptions that are shared by a social group and that help to shape the ways in which they respond to each other and to their external environment*”. Budaya adalah keyakinan, tata nilai, makna dan asumsi-asumsi yang secara kolektif dibagikan oleh sebuah kelompok sosial guna membantu mempertegas cara saling berinteraksi dan mempertegas dalam merespon

lingkungan. Berdasarkan definisi tersebut budaya organisasi ditegaskan sebagai satu kesatuan yang tidak bisa dipisahkan antara elemen yang bersifat idealistik dan behavioral.



Gambar 2.3 Elemen Budaya Organisasi

2.3.2.2 Fungsi Budaya

Robbins (2013:516) menyebutkan terdapat lima fungsi budaya organisasi yaitu sebagai berikut :

1. Berperan menetapkan batasan.
2. Memberikan Identitas bagi anggota organisasi.
3. Mempermudah timbulnya komitmen organisasi.
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial yang mempersatukan organisasi.
5. Mekanisame pembuat makna dan kendali yang membentuk sikap serta perilaku.

Schein (2006) membagi fungsi budaya organisasi berdasarkan tahap pengembangannya sebagai berikut :

a. Fase awal

Pada tahap ini fungsi budaya organisasi terletak pada pembeda terhadap organisasi lain.

b. Fase pertengahan hidup organisasi

Pada tahap ini fungsi budaya organisasi sebagai integrator karena muncul sub budaya baru sebagai penyelamat krisis identitas.

c. Fase dewasa

Pada tahap ini fungsi budaya organisasi sebagai penghambat dalam inovasi karena berorientasi pada masa lalu.

Berdasarkan pendapat diatas dapat diketahui bahwa fungsi utama budaya organisasi adalah sebagai berikut :

1. Sebagai batas pembeda terhadap lingkungan, organisasi maupun kelompok lain.
2. Sebagai perekat antar anggota dalam organisasi.
3. Sebagai penjaga stabilitas sistem sosial.
4. Sebagai mekanisme kontrol yang membentuk sikap karyawan.
5. Sebagai pembentuk perilaku anggota organisasi.
6. Sebagai sarana yang membantu penyelesaian masalah-masalah pokok organisasi.
7. Sebagai acuan dalam menyusun rencana perusahaan.
8. Sebagai alat komunikasi.

2.3.2.3 Model Budaya Organisasi

Model Budaya Organisasi yang didefinisikan oleh Denison dan Mishra (1995) dalam Tika (2006) dibagi menjadi empat prinsip integratif sifat utama (*main culture traits*), diantaranya :

1. Keterlibatan (*Involvement*)

Keterlibatan merupakan strategi manajemen bagi kinerja perusahaan yang efektif. Keterlibatan yang tinggi dari anggota-anggota organisasi berpengaruh terhadap kinerja perusahaan khususnya menyangkut manajemen, strategi perusahaan, struktur organisasi, biaya-biaya transaksi dan lainnya. Keterlibatan memiliki beberapa indikator, yaitu :

a. Pemberdayaan (*Empowerment*)

Menunjukkan kemampuan organisasi dalam memberi kepercayaan terhadap karyawan untuk membuat keputusan, memberikan saran, atau hal-hal lain di luar tanggungjawab karyawan

b. Orientasi Tim (*Teamwork Orientation*)

Menunjukkan kemampuan organisasi dalam mengembangkan kerja sama antar anggota tim didalam organisasi, sehingga memunculkan ide dan kreatifitas dalam rangka menyelesaikan tugas dan pekerjaan

c. Pengembangan Kapabilitas (*Capability Development*)

Menunjukkan kemampuan organisasi dalam meningkatkan kualitas karyawan yaitu dengan pelatihan, pengajaran dan pemberian pemahaman mengenai aturan dan tanggungjawab

2. Konsistensi

Organisasi memiliki peraturan yang konsisten dan terkoordinasi dengan baik. Indikator konsistensi yaitu :

- a. Nilai Inti (*Core Values*) membantu karyawan untuk berperilaku dan membuat keputusan secara konsisten.
- b. Kesepakatan (*Agreement*) dapat dilakukan dengan proses bertukar pikiran dalam rangka mendapatkan perspektif ganda guna memperoleh kesepakatan. Hal ini dilakukan saat muncul masalah dalam organisasi.
- c. Koordinasi dan integrasi memastikan karyawan dapat memahami pekerjaan sesuai dengan standar yang ditetapkan dan dampaknya terhadap pekerjaan rekan kerja.

3. Adaptibilitas

Penjabaran sistem norma-norma dan keyakinan yang dapat mendukung kapasitas organisasi agar dapat menerima dan menafsirkan tanda-tanda yang berasal dari lingkungan. Terdapat tiga aspek adaptibilitas yang mempunyai dampak efektivitas organisasi, diantaranya :

- a. Kemampuan organisasi menyadari dan bereaksi pada lingkungan eksternal.
- b. Kemampuan organisasi menyadari dan bereaksi pada lingkungan internal.
- c. Kemampuan organisasi bereaksi terhadap pelanggan internal maupun eksternal.

4. Misi

Penghayatan misi memiliki dua pengaruh besar pada fungsi perusahaan, yaitu :

- a. Menentukan manfaat dan makna dengan cara mendefinisikan peran sosial dan sasaran eksternal bagi institusi serta mendefinisikan peran individu berkenaan dengan peran institusi.
- b. Memberikan kejelasan arah dan aturan, yaitu memberikan definisi rangkaian tindakan yang tepat bagi organisasi dan anggota-anggotanya.

2.3.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Tampubolon (2008:233) membagi indikator budaya organisasi menjadi 6 bagian, diantaranya:

1. Inovatif Memperhitungkan Risiko

Budaya inovatif dapat terlihat dari perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap berbagai problema yang memungkinkan perusahaan mengalami kerugian. Hal tersebut dapat dibentuk sejak awal perekrutan karyawan saat pembagian tugas dan tanggungjawab. Apabila masing-masing karyawan telah sadar terhadap tanggungjawab yang dimiliki maka akan mudah dalam melakukan perhitungan resiko dan pencegahan hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

2. Perhatian Detail terhadap Masalah

Karyawan yang berfokus terhadap penyelesaian masalah dibandingkan menyalahkan keadaan akan lebih cepat dan cermat dalam mengatasi masalah. Sikap tersebut menunjukkan bahwa karyawan memiliki dedikasi dan kualitas pekerjaan yang baik.

3. Berorientasi terhadap Hasil

Setiap perusahaan memiliki orientasi hasil masing-masing yang menjadi acuan manajer dalam memberikan pemberdayaan dan pengarahan karyawan. Tujuan organisasi harus disampaikan secara jelas dan detail oleh manajer agar karyawan mampu memahami dengan baik.

4. Berorientasi terhadap Karyawan

Perusahaan yang mampu mencapai keberhasilan salah satunya disebabkan karena ketepatan dalam hal manajerial sumber daya manusia atau karyawan. Karyawan perlu melakukan pekerjaan secara kompak sehingga terjalin kerjasama yang baik dan pekerjaan dapat terselesaikan secara efektif.

5. Agresif dalam Bekerja

Karyawan yang mampu bekerja secara agresif atau produktif dinilai dapat memenuhi standar produktivitas yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan. Kinerja yang baik didasari oleh kemampuan bekerja yang sesuai kualifikasi (*ability*) dan (*skill*) serta memiliki integritas dan kedisiplinan.

6. Mempertahankan dan Menjaga Stabilitas

Stabilitas pekerjaan dapat terjaga dengan memperhatikan kesehatan fisik dan mental karyawan. Fisik yang sehat diperoleh dengan menerapkan pola hidup sehat, sedangkan kesehatan mental dapat diperoleh dengan menghindari segala sesuatu yang dapat menyebabkan stress kerja.

2.3.2.4 Budaya Organisasi dalam Islam

Agama Islam mengatur segala aspek kehidupan manusia mulai dari permasalahan umum sampai dengan permasalahan khusus, seperti dalam hal mengatur budaya organisasi. Menurut Hakim (2016:191) “karakteristik budaya organisasi dalam Islam adalah adanya kesadaran yang dimiliki bahwa setiap orang adalah pemimpin khususnya bagi diri sendiri dan orang lain.” Seorang pemimpin selayaknya menciptakan kebaikan dan kemaslahatan serta mencegah adanya kemungkaran.

Manusia harus menyadari bahwa kehadirannya di dunia adalah membawa misi *Rahmatan lil ‘alamin* atau kasih sayang terhadap alam semesta. Allah SWT. menjelaskan dalam al-Qur’an surat al-Baqoroh ayat 30 :

وَأَذَّ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ ۗ وَنَحْنُ
نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat, “Aku hendak menjadikan khalifah di bumi”. Mereka berkata, “apakah Engkau hendak menjadikan orang yang merusak dan menumpahkan darah disana, sedangkan kami bertasbih memuji-Mu dan menyucikan nama-Mu?”. Dia berfirman, “sungguh, Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui”.

Ibnu Katsir (2017:121) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

”sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi” yakni suatu kaum yang akan menggantikan satu kaum lainnya, kurun demi kurun, dan generasi demi generasi. ”mengapa Engkau

hendak menjadikan (khalifah) di bumi ini orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah" artinya, para Malaikat itu bermaksud bahwa di antara jenis makhluk ini terdapat orang yang akan melakukan hal tersebut.

Maka untuk memberikan jawaban atas pertanyaan para Malaikat itu, Allah berfirman *إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ* "sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui" artinya, Aku (Allah) mengetahui dalam penciptaan golongan ini (manusia) terdapat kemaslahatan yang lebih besar daripada kerusakan yang kalian khawatirkan, dan kalian tidak mengetahui, bahwa Aku akan menjadikan di antara mereka para Nabi dan Rasul yang diutus ke tengah-tengah mereka, dan di antara mereka juga terdapat para *shiddiqun, syuhada'*, dan orang-orang shalih.

Karakteristik budaya organisasi berikutnya adalah adanya kesadaran dari anggota organisasi bahwa bekerja bertujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup sebagai sarana beribadah kepada Allah SWT. Menurut Sudarsono (2004) dalam Hakim (2016) "sebagai seorang muslim bekerja memiliki arti yang sama dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya Allah yang telah diberikan kepada manusia". Apabila setiap karyawan atau sumber daya perusahaan menghayati nilai-nilai tersebut, maka pekerjaan akan dilakukan dengan sebaik-baiknya karena menyadari bahwa setiap pekerjaan bertujuan untuk ibadah dan akan dipertanggungjawabkan langsung kepada Allah SWT.

Seperti yang telah dijelaskan oleh Allah SWT dalam al-Qur'an surat al-Mulk ayat 15:

هُوَ الَّذِي جَعَلَ لَكُمُ الْأَرْضَ ذُلُولًا فَامْشُوا فِي مَنَاكِبِهَا وَكُلُوا مِن رِّزْقِهِ ۗ وَإِلَيْهِ النُّشُورُ

Artinya : Dialah yang menjadikan bumi untuk kamu yang mudah dijelajahi, maka jelajahilah di segala penjurunya dan makanlah sebagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan.

Ibnu Katsir (2017:121) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

"Dia-lah yang menjadikan bumi itu mudah bagimu, maka berjalanlah di segala penjurunya" maksudnya, lakukanlah perjalanan ke mana saja yang kalian kehendaki dari seluruh belahannya serta bertebaranlah kalian di segala penjurunya untuk menjalankan berbagai macam usaha dan perdagangan. Dan ketahuilah bahwa usaha kalian tidak akan membawa manfaat bagi kalian sama sekali kecuali jika Allah memudahkannya untuk kalian. Oleh karena itu, Dia berfirman *وَكُلُوا* "dan makanlah sebagian dari rizki-Nya" dengan demikian, usaha yang merupakan sarana sama sekali tidak bertentangan dengan tawakkal. *وَإِلَيْهِ النُّشُورُ* "dan hanya kepada-Nya-lah kamu (kembali setelah) dibangkitkan" maksudnya, tempat kembali pada hari kiamat kelak.

Karakteristik budaya organisasi berikutnya adalah adanya kesadaran bagi setiap umat muslim bahwa bekerja bukan hanya semata-mata bertujuan untuk menumpuk kekayaan melainkan juga memperhatikan asas manfaat yang dihasilkan.

Sebagaimana dijelaskan dalam firman Allah SWT surat az-Zariyat ayat 19 :

وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ لِّلسَّائِلِ وَالْمَحْرُومِ

Artinya : Dan pada harta benda mereka ada hak orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak meminta.

Ibnu Katsir (2017:121) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Dia berfirman *وَفِي أَمْوَالِهِمْ حَقٌّ* “dan pada harta-harta mereka ada hak” yaitu bagian yang mereka berikan kepada orang-orang yang meminta-minta dan juga orang yang tidak mendapat bagian. Maksud dari kata *لِّلسَّائِلِ* adalah orang yang langsung mengajukan permintaan sedang ia mempunyai hak. Sedangkan mengenai kata *الْمَحْرُومِ* adalah orang miskin yang tidak mendapatkan bagian.

Upaya membangun budaya organisasi yang baik dapat dimulai dengan melakukan kebaikan untuk sesama. Sebagai contoh berbagi manfaat terhadap masyarakat diantaranya melalui program *CSR (Corporate Social Responsibility)*, memberi program beasiswa untuk pelajar, membantu orang-orang yang membutuhkan melalui aksi atau kegiatan sosial. Budaya organisasi yang baik tidak hanya diterapkan oleh perusahaan kepada masyarakat sekitar melainkan juga diterapkan terhadap pihak internal perusahaan yaitu antar karyawan dengan karyawan maupun karyawan dengan atasan. Dengan menerapkan prinsip budaya saling membantu dan saling memberi manfaat, maka kegiatan didalam sebuah organisasi atau perusahaan akan berjalan dengan efektif dan efisien.

2.3.3 Organizational Citizenship Behavior (OCB)

2.3.3.1 Pengertian OCB

Organ (1998) dalam Podsakoff et al (2000) memberikan definisi *OCB* sebagai “perbuatan atau tingkah laku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja seseorang”. Organ (1988) menyatakan bahwa “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku individu disamping peran yang dimiliki yang secara tidak langsung dapat dikenali dalam suatu sistem kerja formal dan secara langsung dapat meningkatkan efektifitas organisasi”. Perilaku tersebut tidak termasuk dalam daftar *job description* sehingga tidak ada tuntutan secara tertulis dari organisasi kepada anggota untuk melaksanakannya dan tidak ada hukuman apabila tidak dilakukan.

Definisi tersebut sejalan dengan pernyataan Podsakoff et al.(2000) bahwa “*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah suatu perilaku individual yang dilakukan secara bebas (tanpa ada tuntutan), yang tidak secara langsung dan eksplisit mendapatkan

pengharapan dari sistem penggajian secara resmi, dan seluruh sikap yang dilakukan memiliki kemampuan untuk meningkatkan keefektifan fungsi-fungsi organisasi”. Secara garis besar dapat diambil kesimpulan bahwa *OCB* merupakan perilaku sosial yang dilakukan untuk kepentingan organisasi diluar tugas dan tanggungjawab yang dibebankan, secara sukarela tanpa ada paksaan, dilakukan atas dasar kepuasan dan tidak berkaitan dengan sistem imbalan.

2.3.3.2 Kategori OCB

Menurut Graham (1991) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terbagi menjadi tiga hal, diantaranya :

- a. *Obedient* yaitu perilaku yang menggambarkan kemauan karyawan untuk menerima dan menjunjung tinggi nilai-nilai prosedur organisasi.
- b. *Loyalty* yaitu perilaku yang menempatkan kepentingan pribadi karyawan untuk kepentingan organisasi.
- c. *Participation* yaitu perilaku karyawan yang memiliki kemauan secara aktif mengembangkan seluruh aspek kegiatan organisasi.

Partisipasi dibedakan menjadi tiga yaitu :

1. Partisipasi sosial yang menggambarkan keterlibatan karyawan dalam urusan-urusan organisasi dan dalam aktivitas sosial organisasi seperti memiliki keingintahuan pada isu-isu aktual organisasi atau menghadiri pertemuan-pertemuan tidak resmi.
2. Partisipasi advokasi yang menggambarkan kemauan karyawan untuk mengembangkan organisasi dengan memberikan dukungan dan pemikiran inovatif, seperti memberikan sumbangan ide atau gagasan yang bermanfaat bagi masa depan organisasi.
3. Partisipasi fungsional yang menggambarkan kontribusi karyawan yang melebihi standar kerja yang diwajibkan, seperti kesukarelaan dalam membantu pekerjaan karyawan yang membutuhkan bantuan.

2.3.3.3 Indikator OCB

Menurut Organ (1998) terdapat lima indikator *OCB*, yaitu :

1. *Altruisme* (Membantu Orang Lain)
Perilaku kerja yang didasari atas sifat kepekaan untuk membantu rekan dalam menyelesaikan tugas-tugas organisasi.
2. *Conscientiousness* (Kedisiplinan)
Perilaku positif dalam bekerja yang ditunjukkan melalui penggunaan waktu secara efisien dan tingkat kehadiran tinggi serta patuh terhadap peraturan organisasi.

3. *Sportmanship* (Sikap Positif)

Perilaku kerja yang sportif dan positif dalam menjalani tugas dan tanggungjawab yang dibebankan dengan berusaha menghindari komplain.

4. *Courtesy* (Kebaikan)

Perilaku yang menunjukkan kepedulian terhadap sesama yang diwujudkan dalam bentuk saling membantu.

5. *Civic Virtue* (Kesadaran Sebagai Anggota Organisasi)

Perilaku yang menunjukkan sikap tanggungjawab dan keterlibatan secara aktif terhadap hal-hal yang berkaitan dengan organisasi atau dengan kata lain perilaku yang mendefinisikan bentuk keanggotaan organisasi yang baik.

2.3.3.4 Organizational Citizenship Behavior dalam Islam

Menurut Diana (2012) “teori perilaku *OCB* dalam teori modern yang telah dijelaskan, sesuai dengan nilai-nilai yang diajarkan dalam Islam, yaitu nilai-nilai tentang keikhlasan, *ta’awun*, *ukhuwah* dan *mujahadah*”. Nilai pertama yang akan dibahas yaitu tentang keikhlasan. *Ikhlas* adalah perbuatan menjernihkan amal dari segala hal yang mengotorinya. Suatu amal tidak dapat disebut ikhlas apabila masih ada keinginan untuk diperhatikan oleh makhluk. Amal dapat disebut ikhlas apabila semata-mata diniatkan hanya untuk Allah, tidak menyekutukannya dan tidak terselip perasaan riya’.

Seorang karyawan yang ikhlas tidak membatasi kualitas dan kuantitas pekerjaan sebatas nilai gaji yang diterima. Pekerjaan akan dilakukan secara total dan diniatkan sebagai bentuk rasa syukur atas potensi yang diberikan Allah SWT. Karyawan yang ikhlas dalam bekerja tidak akan ragu membantu rekan kerja yang membutuhkan bantuan, bahkan melebihi dari yang diminta. Diana (2012) menerangkan, “pernah terjadi diskusi antara Nabi dengan sahabat, mereka bertanya tentang perbuatan yang lebih mulia dari jihad, Nabi menjawab yaitu orang yang melakukan perbuatan dengan tanpa mengharapkan imbalan apapun”.

Nilai berikutnya yaitu *ta’awun* yang berarti saling menolong dalam kebaikan. Perbuatan tolong menolong merupakan perwujudan dari sifat mahabbah atau saling mencintai dan menyayangi. Perilaku tersebut memiliki ciri khas yaitu adanya rasa mengedepankan empati, tulus dan tidak pamrih atau mengharapkan imbalan.

Nabi Muhammad SAW menjelaskan dalam hadits Imam Muslim nomor 4867 :

حَدَّثَنَا أَبُو مُعَاوِيَةَ عَنِ الْأَعْمَشِ عَنْ أَبِي صَالِحٍ عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ مَنْ نَقَّسَ
عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا نَقَّسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ وَمَنْ يَسَّرَ عَلَى مُعْسِرٍ يَسَّرَ اللَّهُ عَلَيْهِ فِي
الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَمَنْ سَتَرَ مُسْلِمًا سَتَرَهُ اللَّهُ فِي الدُّنْيَا وَالْآخِرَةِ وَاللَّهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيهِ ۝

Artinya : *Telah menceritakan kepada kami Abu Mu'awiyah dari Al A'masy dari Abu Shalih dari Abu Hurairah dia berkata Rasulullah SAW telah bersabda: "Barang siapa membebaskan seorang mukmin dari suatu kesulitan dunia, maka Allah akan membebaskannya dari suatu kesulitan pada hari kiamat. Barang siapa memberi kemudahan kepada orang yang berada dalam kesulitan, maka Allah akan memberikan kemudahan di dunia dan akhirat. Barang siapa menutupi aib seorang muslim, maka Allah akan menutup aibnya di dunia dan akhirat. Allah akan selalu menolong hamba-Nya selama hamba tersebut menolong saudaranya sesama muslim. (HR. Muslim:4867)*

Al-Khin (2007:301) menjelaskan hadits tersebut sebagai berikut :

1. Semua kebutuhan makhluk adalah tanggungan Allah. Meringankan beban dan menutupi kekurangan orang lain berarti berbuat baik kepada mereka. Dan, Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik kepada mereka yang menjadi tanggungan Allah.
2. Islam melarang berbuat zalim kepada seorang muslim atau membiarkan seorang muslim dizalimi.
3. Perintah untuk membantu meringankan beban sesama muslim.

Nilai ketiga yaitu ukhuwah atau hubungan antar manusia yang didasari oleh rasa cinta dan akidah. Hubungan yang terjalin dapat diibaratkan seperti sebuah bangunan yang kokoh, apabila salah satu bagian mengalami kerusakan maka akan berakibat buruk bagi bagian bangunan yang lain. Upaya memelihara hubungan baik dengan orang lain dapat dilakukan dengan menumbuhkan rasa cinta sehingga timbul kepedulian terhadap sesama.

Hal ini sesuai dengan hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori nomor 12 :

عَنْ أَنَسٍ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ لَا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبَّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ

Artinya : *Dari Anas dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Tidaklah beriman seseorang dari kalian sehingga dia mencintai saudaranya sebagaimana dia mencintai untuk dirinya sendiri".*

Al-Khin (2007:303) menjelaskan hadits tersebut sebagai berikut :

1. Seorang mukmin dengan mukmin yang lain ibarat satu tubuh. Seorang mukmin menyukai apa yang baik bagi mukmin yang lain karena dia adalah tubuhnya sendiri.
2. Termasuk tanda kesempurnaan iman adalah membenci keburukan yang menimpa saudara seiman, seperti kita membenci keburukan tersebut menimpa diri kita.
3. Anjuran untuk bersikap tawadhu' dan berakhlak mulia.
4. Anjuran untuk menumbuhkan rasa cinta dan kasih serta persatuan di kalangan kaum muslimin agar timbul rasa saling menolong.

Nilai keempat adalah mujahadah atau bersungguh-sungguh dalam melakukan sesuatu. Mujahadah dapat ditunjukkan melalui sikap totalitas dalam bekerja dan saling berlomba-lomba dalam kebaikan. Allah SWT memberikan tuntunan bagi manusia melalui al-Quran surat al-Baqoroh ayat 148 :

وَلِكُلِّ وِجْهَةٌ هُوَ مُوَلِّيٰهَا ۖ فَاسْتَبِقُوا الخَيْرَاتِ ۗ اَیْنَ مَا تَكُوْنُوْا یَاْتِ بِكُمْ اللهُ جَمِیْعًا ۗ اِنَّ اللهَ عَلٰی کُلِّ شَیْءٍ قَدِیْرٌ

Artinya: *Dan setiap umat mempunyai kiblat yang dia menghadap kepadanya. Maka berlomba-lombalah kamu dalam kebaikan. Di mana saja kamu berada, pasti Allah akan mengumpulkan kamu semuanya. Sungguh, Allah Maha Kuasa atas segala sesuatu.*

Ibnu Katsir (2017:376) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Abul 'Aliyah mengatakan: "orang-orang Yahudi mempunyai kiblat tersendiri dan orang-orang Nasrani pun mempunyai kiblat tersendiri, dan Allah SWT telah memberikan petunjuk kepada kalian, hai umat Islam, untuk menghadap ke kiblat yang sebenarnya".

Hal senada juga diriwayatkan dari Mujahid, 'Atha', adh-Dhahhak, Rabi' bin Anas, dan as-Suddi. Dalam riwayat yang lain, Mujahid dan al-Hasan al-Bashri mengatakan: "semua kaum telah diperintahkan untuk mengerjakan shalat dengan menghadap ke Ka'bah".

Disini Allah berfirman: "اَیْنَ مَا تَكُوْنُوْا یَاْتِ بِكُمْ اللهُ جَمِیْعًا" اِنَّ اللهَ عَلٰی کُلِّ شَیْءٍ قَدِیْرٌ "dimana saja kamu berada, Allah pasti akan mengumpulkan kamu semua (pada hari Kiamat), sesungguhnya Allah Maha kuasa atas segala sesuatu" artinya, Allah Ta'ala mampu mengumpulkan kalian dari tanah meskipun jasad kalian telah bercerai berai.

Sikap berlomba-lomba dalam kebaikan merupakan contoh perilaku mujahadah. Mujahadah adalah memaksimalkan perkara usaha dengan melakukan apapun yang dikuasai. Karyawan yang memiliki perilaku mujahadah cenderung ingin melakukan tugas dan tanggungjawab organisasi secara maksimal, melebihi hal-hal yang menjadi kewajiban pokoknya. Sikap-sikap seperti inilah yang akan menguntungkan organisasi karena termasuk kedalam *Organizational Citizenship Behavior*.

2.3.4 Kinerja Karyawan

2.3.4.1 Pengertian Kinerja

Para ahli memiliki beragam pendapat tentang definisi kinerja. Suntoro (1999) *dalam* Tika (2006) menerangkan bahwa “kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu”. Byars (1984) *dalam* Muhajir (2014) mengartikan kinerja sebagai “hasil dari usaha seseorang yang dicapai dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu”. Sejalan dengan definisi tersebut, Griffin (2004) mengatakan bahwa “kinerja adalah sekumpulan aktivitas dari seseorang”. Menurut Timpe (2002) “kinerja adalah usaha seseorang dengan menggunakan kemampuan yang dimiliki”. Bernardin dan Russel (1993) *dalam* Tika (2006) mendefinisikan kinerja sebagai “pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu”.

Menurut Stoner (1978) *dalam* Tika (2006) “kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan”. Sedangkan menurut Robbins (2008) “kinerja merupakan fungsi interaksi dari kemampuan, motivasi dan peluang”. Amstrong dan Baron (1998) *dalam* Abdullah (2014) mengatakan bahwa “kinerja adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi”. Menurut Moeheriono (2012) *dalam* Abdullah (2014) “kinerja atau *performance* adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”. Menurut Mangkunegara (2002) *dalam* tahuna dan asaloei (2017) “*job performace* atau performa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Berdasarkan definisi diatas maka dapat dirangkum mengenai pengertian kinerja yaitu hasil pekerjaan individu atau sekelompok orang dalam organisasi yang dipengaruhi oleh tingkat motivasi, kecakapan dan persepsi peranan untuk menjalankan fungsi-fungsi atau tugas tertentu dalam kurun waktu yang telah ditentukan. Menurut Tika (2006) “faktor-faktor yang mempengaruhi hasil pekerjaan individu atau kelompok kerja terdiri dari faktor internal dan eksternal”. Faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan yaitu kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik, dan karakteristik kelompok kerja. Sedangkan faktor eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan diantaranya peraturan tentang ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja dan kondisi pasar.

2.3.4.2 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator-indikator yang digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan dikemukakan oleh Suwondo dan Sutanto (2015) dalam Lusri dan Siagian (2017) diantaranya :

1. Ketepatan dalam Menyelesaikan Pekerjaan

Ketepatan yang dimaksud dapat berupa ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan, perhatian pada kualitas pekerjaan, kemampuan memenuhi target perusahaan dan kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan waktu yang ditentukan.

2. Tingkat Inisiatif dalam Bekerja

Sikap inisiatif dapat tercermin pada kemampuan mengantisipasi masalah yang mungkin terjadi dan kemampuan untuk membuat solusi alternatif bagi masalah di perusahaan.

3. Kecekatan Mental

Kecekatan mental diukur melalui kemampuan karyawan dalam memahami arahan yang diberikan oleh pemimpin dan kemampuan karyawan untuk bekerjasama dengan rekan kerja lain.

4. Kedisiplinan Waktu dan Absensi

Penilaian terhadap keseriusan karyawan terhadap bidang pekerjaan berdasarkan tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran karyawan di tempat kerja.

2.3.4.3 Kinerja Karyawan dalam Islam

Kinerja merupakan prestasi yang dilakukan oleh pekerja dalam melaksanakan tugas sesuai tanggungjawab yang diberikan. Allah berfirman dalam al-Qur'an surat asy-Syarah ayat 6-8 :

إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ ٦ فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ ۗ ٧ وَإِلَىٰ رَبِّكَ فَارْغَبْ ۚ ٨

Artinya : *Sesungguhnya bersama kesulitan ada kemudahan. Maka apabila engkau telah selesai (dari sesuatu urusan), tetaplah bekerja keras (untuk urusan yang lain). Dan hanya kepada Tuhanmulah engkau berharap.*

Ibnu Katsir (2017:377) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Firman Allah Ta'ala إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ ٦ فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا ۖ ٦ “*karena sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan*”.

Allah Ta'ala memberitahukan bahwa bersama kesulitan itu terdapat kemudahan. Kemudian Dia mempertegas berita tersebut.

Firman Allah Ta'ala *فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ* “*maka apabila kamu telah selesai (dari sesuatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. Dan hanya kepada Rabb-mulah hendaknya kamu berharap*” maksudnya, jika engkau telah selesai mengurus berbagai kepentingan dunia dan semua kesibukannya serta telah memutuskan semua jaringannya, maka bersungguh-sungguhlah untuk menjalankan ibadah serta melangkahlah kepadanya dengan penuh semangat, dengan hati yang kosong lagi tulus, serta niat karena Allah.

Ayat tersebut memberikan kabar gembira sekaligus tuntunan bagi manusia mengenai cara bekerja dengan baik. Ayat keenam mengatakan bahwa setelah adanya kesulitan Allah akan memberikan kemudahan. Hal ini membawa kabar gembira bagi siapapun yang mau berusaha tentang kemudahan yang didapatkan sebanding dengan tingkat ketekunan dan kesungguhan yang dilakukan.

Kemudian di ayat ketujuh terdapat perintah untuk selalu memanfaatkan waktu dengan baik. Agama Islam sangat menghargai waktu, hingga dikatakan seseorang dalam kerugian apabila menyia-nyaiakan waktu untuk hal-hal yang tidak bermanfaat. Jika telah selesai mengerjakan suatu urusan maka dianjurkan untuk segera melanjutkan urusan yang lain. Tentu saja sikap menghargai waktu harus diiringi dengan ketakwaan sehingga tidak menempatkan urusan urusan dunia diatas urusan akhirat.

Pada ayat kedelapan dikatakan bahwa hanya kepada Allah hendaknya manusia berharap. Pernyataan tersebut menjelaskan bahwa meskipun manusia telah melakukan usaha dengan maksimal, hasil akhir tetap berapa pada kuasa Allah SWT, sehingga manusia tidak boleh bertumpu pada usaha yang dilakukan. Ikhtiar yang dilakukan harus diiringi dengan doa dan tawakkal atas hasil yang Allah berikan. Dengan mengamalkan nilai-nilai yang diajarkan sesuai Al-Quran dengan kuasa Allah segala aktivitas pekerjaan akan berjalan dengan baik serta mendapatkan hasil yang diberkahi.

Selain itu Allah SWT juga berfirman dalam al-Qur'an surat al-Anfal ayat 27 sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنَتِكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ

Artinya : *Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.*

Ibnu Katsir (2017:39) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Aku (Ibnu Katsir) berkata : “yang benar bahwa ayat ini bersifat umum, meskipun benar bahwa ayat ini turun karena sebabnya khusus, namun yang dijadikan pegangan adalah keumuman lafazhnya, bukan kekhususan sebab menurut jumhur ulama”. Khianat itu mencakup dosa-dosa kecil dan dosa-dosa besar, yang berdampak pada diri seseorang, ataupun yang dampaknya menimpa orang selainnya.

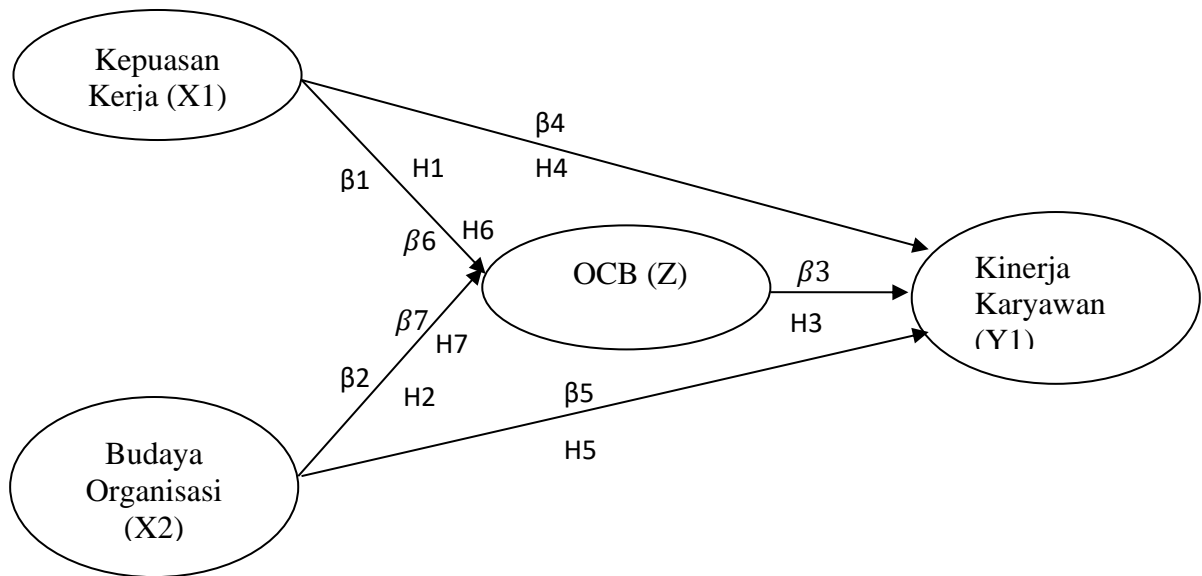
Ali bin Abi Thalhah berkata, dari Ibnu ‘Abbas RA berkenaan dengan firman Allah SWT *وَتَخُونُوا أَمْنَكُمْ* “*dan (juga janganlah) kamu mengkhianati amanah-amanah yang dipercayakan kepadamu*”. Amanah adalah segala macam amal perbuatan yang diamanahkan Allah SWT kepada hamba-hamba-Nya, maksudnya adalah kewajiban. Ia juga berkata: “jangan berkhianat” maksudnya adalah jangan melanggar amanat itu. Dalam riwayat lain, ia berkata: *لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ* “*janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rosul (Muhammad)*” dengan meninggalkan sunnahnya dan melakukan kemaksiatan kepadanya.

Ayat tersebut memberikan peringatan kepada manusia khususnya kepada orang-orang yang beriman agar tidak mengkhianati Allah yaitu dengan melaksanakan syariat Allah dan meninggalkan kewajiban yang telah ditetapkan Allah atas manusia.

2.4 Hipotesis Penelitian

1. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.
3. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
4. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
5. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
6. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjadi variabel mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
7. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjadi variabel mediasi budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

2.5 Kerangka Konseptual



Gambar 2.5 kerangka konseptual Penelitian

Keterangan

H1	: Hipotesis 1	β_1	: Koefisien beta 1
H2	: Hipotesis 2	β_2	: Koefisien beta 2
H3	: Hipotesis 3	β_3	: Koefisien beta 3
H4	: Hipotesis 4	β_4	: Koefisien beta 4
H5	: Hipotesis 5	β_5	: Koefisien beta 5
H6	: Hipotesis 6	β_6	: Koefisien beta 6
H7	: Hipotesis 7	β_7	: Koefisien beta 7

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis penelitian ini tergolong dalam penelitian kuantitatif dengan pendekatan eksplanatori. Menurut Martono (2010:19) “penelitian kuantitatif dilakukan dengan mengumpulkan data yang berupa angka, kemudian diolah dan dianalisis untuk mendapatkan suatu informasi ilmiah”. Berdasarkan aspek epistemologi, penelitian kuantitatif disebut bebas nilai. Hal ini disebabkan karena peneliti memiliki kebebasan dalam menentukan berbagai kriteria untuk menilai variabel yang akan diteliti. Penelitian kuantitatif memfokuskan kajian pada faktor-faktor khusus atau tertentu yang mempengaruhi terjadinya gejala sosial, tidak membahas semua faktor secara umum

Menurut Sukandarrumidi (2006:105) “penelitian dengan menggunakan pendekatan eksplanatori atau penjelasan berusaha untuk menguji hipotesis yang menyatakan hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih”. Dalam hal ini hubungan sebab akibat harus tampak nyata dan menunjukkan hubungan kausal.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian dilaksanakan pada konveksi sablon mack garment PT. Magnum Attack Indonesia yang berlokasi di Jl. Ikan Cucut no.1, Tunjungsekar, kecamatan Lowokwaru, Kota Malang, Jawa Timur.

3.3 Populasi dan Sampel

Menurut Hasan (2002:58) “populasi adalah totalitas dari semua objek atau individu yang memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang akan diteliti. Sedangkan sampel adalah bagian dari populasi yang diambil melalui cara-cara tertentu yang juga memiliki karakteristik tertentu, jelas dan lengkap yang dianggap bisa mewakili populasi”. Martono (2010:66) mengatakan bahwa “populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu yang berkaitan dengan masalah penelitian. Sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti”.

Populasi pada penelitian ini berjumlah 39 orang, yaitu seluruh karyawan yang bekerja di PT. Magnum Attack Indonesia pada kantor kota Malang. Jumlah tersebut merupakan

akumulasi dari total karyawan yang berlokasi di kantor PT. Magnum Attack Malang dengan tingkat jabatan yang berbeda-beda.

3.4 Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sekaran (2017) dalam Supriyanto dan Ekowati (2019:20) “sampling merupakan proses pemilihan dan pengambilan sebagian anggota populasi sehingga penggunaan sampel mampu menggeneralisasikan karakteristik populasi”. Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan teknik Sampling Nonprobabilitas atau *Nonprobability Sampling*. Hasan (2002:67) mengatakan bahwa “sampling Nonprobabilitas adalah cara pengambilan sampel yang tidak berdasarkan probabilitas”. Teknik sampling ini memberikan peluang setiap anggota populasi untuk menjadi anggota sampel secara tidak sama atau tidak diketahui.

Teknik Sampling Nonprobabilitas yang digunakan pada penelitian ini adalah Sampling Jenuh atau sensus. “Sampling jenuh merupakan teknik penentuan sampel apabila semua anggota populasi dipilih sebagai sampel” (Martono, 2010:70). Teknik sampel jenuh sering dilakukan pada penelitian yang memiliki jumlah populasi kecil atau kurang dari 30 orang. Pada penelitian ini menggunakan analisis *PLS (Partial Least Square)* sehingga jumlah sampel disesuaikan dengan aturan yang terdapat pada *PLS*. Menurut Ghozali (2006:6) “apabila menggunakan alat analisis *PLS*, jumlah sampel minimal berkisar antara 30 sampai dengan 100 kasus”. Jumlah sampel yang digunakan pada penelitian yaitu 39 orang karyawan.

3.5 Data dan Jenis Data

Hasan (2002:82) mengatakan bahwa “data merupakan keterangan-keterangan tentang suatu hal, dapat berupa sesuatu yang diketahui atau yang dianggap. Data disebut juga sebagai fakta yang digambarkan melalui angka, simbol, kode dan lain lain”. Data yang digunakan pada penelitian terdapat 2 jenis, yaitu data primer dan data sekunder.

- a. Data Primer : Data yang diperoleh dari sumber pertama, yaitu berasal dari kuesioner yang disebar ke karyawan dan wawancara yang dilakukan terhadap pimpinan .
- b. Data Sekunder: Data yang diperoleh selain dari sumber pertama, yaitu berasal dari dokumen-dokumen tertulis seperti dokumen instansi PT. Magnum Attack Indonesia, literatur jurnal, dan buku-buku terkait manajemen SDM.

3.6 Teknik Pengumpulan Data

Dalam rangka mendapatkan data yang akurat dan sesuai kebutuhan maka diperlukan pemilihan teknik pengumpulan data. Teknik pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini yaitu :

3.6.1 Penyebaran kuesioner

Kuesioner merupakan salah satu metode yang sering digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Menurut Supriyanto dan Ekowati (2019:26) “kuesioner adalah proses memperoleh data melalui sekumpulan pertanyaan atau pernyataan yang dikirimkan atau diberikan secara langsung kepada responden”. Dalam pembuatan pertanyaan atau pernyataan perlu memperhatikan beberapa hal terkait penggunaan bahasa yang jelas dan efektif, tidak ada pertanyaan atau pernyataan ganda, relevan dengan topik yang menjadi bahasan penelitian, serta mampu dijawab oleh responden. Hasan (2002:83) memberikan definisi responden sebagai “orang yang memberikan tanggapan atau respon atas pertanyaan-pertanyaan yang diajukan”. Kuesioner akan disebar kepada seluruh karyawan PT. Magnum Attack Indonesia yang berjumlah 39 orang.

3.6.2 Teknik Wawancara

Selain melalui metode kuesioner, pengambilan data dapat dilakukan melalui kegiatan wawancara. Supriyanto dan Ekowati (2019:26) menjelaskan bahwa “wawancara merupakan proses memperoleh informasi dengan melakukan tanya jawab kepada responden”. Hasan (2002:85) membagi teknik wawancara menjadi dua, yaitu “wawancara berstruktur dan wawancara tidak berstruktur”. Wawancara berstruktur dilakukan dengan mempersiapkan daftar pertanyaan sebagai pedoman saat melakukan wawancara. Sedangkan wawancara tidak berstruktur dilakukan secara spontan dengan tidak menggunakan daftar pertanyaan sebagai penuntun selama proses wawancara. Pada penelitian ini menggunakan teknik wawancara berstruktur untuk menggali informasi kepada manajer PT. Magnum Attack Indonesia di kota Malang.

3.6.3 Dokumentasi

Menurut Arikunto (2006:158) “dokumentasi adalah data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa benda-benda tertulis, seperti buku-buku, majalah, dokumen, peraturan-peraturan, notulen rapat, catatan harian dan sebagainya”. Dalam pengertian yang lebih luas, dokumen

bukan hanya yang berwujud tulisan saja, tetapi dapat berupa benda-benda peninggalan seperti prasasti dan simbol-simbol.

3.6.4 Instrumen Penelitian

Dalam menyusun proposal penelitian, peneliti perlu melengkapi dengan instrumen penelitian sebagai penerapan dari metode penelitian. Arikunto (2006:160) mengatakan bahwa “instrumen penelitian adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam artian lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah”. Kevalidan data yang digunakan pada penelitian tergantung kepada instrumen penelitian sebagai alat pengumpul data. Data yang valid akan membuat hasil pengujian hipotesis lebih akurat.

Alat ukur data yang digunakan pada penelitian ini adalah kuesioner. Kuesioner dianggap sebagai instrumen yang paling cocok terhadap penelitian dan diharapkan dapat mendekati kevalidan data. Skala yang digunakan pada kuesioner penelitian menggunakan skala Likert. Menurut Riduwan (2005:12) “skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat atau persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial”. Pengukuran menggunakan skala Likert yaitu dengan menjabarkan variabel-variabel penelitian menjadi bentuk indikator-indikator. Indikator inilah yang menjadi tolok ukur untuk membuat instrumen penelitian yang akan dijawab oleh responden. Instrumen penelitian terdiri dari beberapa item pertanyaan maupun pernyataan.

3.7 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian kuantitatif, variabel dapat dikatakan sebagai fokus bahasan. Menurut Martono (2010:49) “variabel merupakan konsep yang memiliki variasi atau memiliki lebih dari satu variasi. Sedangkan definisi operasional variabel adalah pemberian penjelasan tentang variabel yang akan digunakan dalam penelitian atau dengan kata lain upaya khusus yang dilakukan peneliti untuk mengukur variabel penelitian”. Dalam rangka menyusun definisi operasional variabel, hal yang harus dilakukan adalah memperkirakan item-item yang digunakan untuk mengukur variabel.

Tabel 3.7 Definisi Operasional Variabel

No.	Variabel	Indikator	Item Pernyataan
1.	Kepuasan Kerja (Sutrisno, 2016 dalam Lusri dan Siagian, 2017)	1. Faktor Psikologis	1. Motivasi direksi 2. Perlindungan direksi
		2. Faktor Sosial	3. Dukungan mitra kerja 4. Kontribusi mitra kerja
		3. Faktor Fisik	5. Tugas menarik 6. Tanggungjawab terhadap kewajiban 7. Keadilan skema kenaikan jabatan
		4. Faktor Finansial	8. Gaji 9. Tunjangan
2.	Budaya Organisasi (Tampubolon, 2008)	1. Inovatif memperhitungkan risiko	10. Cermat menganalisis resiko 11. Tanggap terhadap segala sesuatu yang terjadi 12. Memiliki inovasi yang luas dalam menyelesaikan masalah
		2. Perhatian detail terhadap masalah	13. Berfokus pada kegiatan perincian sumber masalah 14. Pengupayaan segala sesuatu agar berjalan sesuai rencana
		3. Berorientasi terhadap hasil	15. Kesederhanaan pengorganisasian 16. Misi yang eksplisit 17. Arahan pekerjaan jelas 18. Tujuan rasional
		4. Orientasi terhadap karyawan	19. Kolaborasi dalam pembenahan positif 20. Penyelarasan terhadap perkembangan
		5. Agresif dalam bekerja	21. Menjalankan pekerjaan secara produktif 22. Mengerahkan seluruh kemampuan untuk perusahaan
		6. Mempertahankan dan menjaga stabilitas	23. Stabilitas fisik 24. Stabilitas mental
3.	<i>OCB</i> (Organ, 1988)	1. <i>Altruisme</i> (membantu orang lain)	25. Memberikan kontribusi terhadap mitra kerja 26. Kesiediaan menyisihkan waktu

		2. <i>Civic virtue</i> (kesadaran sebagai anggota organisasi)	27. Melindungi nama baik organisasi. 28. Mengikuti semua aktivitas organisasi
		3. <i>Conscientiousness</i> (kedisiplinan)	29. Menaati ketentuan dan sistem 30. Kualitas presensi baik
		4. <i>Courtesy</i> (kebaikan)	31. Menghindari konflik 32. Memudahkan pekerjaan rekan kerja
		5. <i>Sportmanship</i> (sikap positif)	33. Menjauhi sikap yang merugikan 34. Tidak mengeluhkan keadaan
4.	Kinerja karyawan (Suwondo dan Sutanto, 2015 dalam Lusri dan Siagian, 2017)	1. Ketepatan	35. Ketepatan tugas dengan standar yang berlaku 36. Kesesuaian beban pekerjaan 37. Ketelitian hasil kerja
		2. Tingkat inisiatif	38. Kecermatan dalam menyelesaikan masalah 39. Inovatif dalam pengembangan ide
		3. Kecekatan mental	40. Penyelesaian pekerjaan sesuai waktu yang ditetapkan 41. Mampu mengatasi beban pekerjaan dengan baik
		4. Kedisiplinan waktu dan absensi	42. Disiplin dalam bekerja 43. Profesional dalam kehadiran

3.8. Skala Pengukuran

Sugiyono (2001) dalam Hasan (2002) memberikan pengertian “skala pengukuran yaitu kesepakatan yang digunakan sebagai acuan untuk menentukan panjang pendeknya interval yang ada dalam alat ukur, alat ukur tersebut digunakan dalam pengukuran akan menghasilkan data kuantitatif”. Sedangkan menurut Riduwan (2005:6) “skala pengukuran adalah skala yang digunakan untuk mengklasifikasikan variabel yang akan diukur agar tidak terjadi kesalahan dalam menentukan analisis data dan langkah penelitian selanjutnya”. Pada penelitian ini akan digunakan jenis skala *Likert*. Riduwan (2005:12) menjelaskan bahwa “skala *Likert* digunakan untuk mengukur sikap, penjelasan dan persepsi seseorang tentang kejadian atau gejala sosial”.

Peneliti menetapkan gejala sosial terlebih dahulu secara spesifik yang disebut variabel penelitian. Variabel penelitian akan dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel, dan sub variabel akan dijabarkan menjadi indikator. Indikator inilah yang menjadi acuan peneliti dalam membuat instrumen penelitian. Setelah data didapatkan, maka tahap berikutnya adalah analisis data. Tujuan analisis data adalah untuk menginterpretasikan dan mengambil kesimpulan yang akan digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan perusahaan. Data diolah dengan menggunakan program *Smart PLS 3*. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kuantitatif.

3.9 Bobot Skala *Likert*

Bobot skala *likert* yang digunakan pada penelitian adalah sebagai berikut :

Sangat Setuju	(SS) = 5	Tidak Setuju	(TS) = 2
Setuju	(S) = 4	Sangat Tidak Setuju	(STS) = 1
Netral	(N) = 3		

3.10 Uji Validitas dan Reliabilitas

Agar kualitas instrumen penelitian baik dan sesuai dengan standar, instrumen atau kuesioner harus melalui uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dan reliabilitas bertujuan untuk menilai kesesuaian dan ketepatan data penelitian.

3.10.1 Uji Validitas

Menurut Hasan (2002:79) “uji validitas adalah pengujian untuk menunjukkan tingkat kevalidan atau kebenaran instrumen penelitian atau kuesioner. Kuesioner dapat disebut valid apabila daftar pertanyaan yang digunakan mampu mengungkap hal yang akan diukur pada kuesioner tersebut. Uji validitas terpenuhi apabila nilai koefisien korelasi ≥ 0.3 ”.

3.10.2 Uji Reliabilitas

Hasan (2002:76) mengatakan bahwa “uji reliabilitas bertujuan untuk menguji ketepatan, ketelitian atau keakuratan instrumen penelitian atau kuesioner. Kuesioner dapat disebut reliabel apabila jawaban yang dihasilkan konsisten atau tidak berubah termasuk pada saat dilakukan pengujian ulang pada waktu yang berlainan”. Menurut Sani (2010:251) “jika variabel penelitian memiliki Cronbach Alpha (α) > 60% (0.60) maka variabel itu dikatakan

reliable, dan apabila memiliki Cronbach Alpha (α) < 60% (0.60) maka variabel itu dikatakan tidak *reliable*”.

3.11 Analisis Data

Analisis data adalah proses yang dilakukan setelah data yang dibutuhkan telah didapatkan secara lengkap. Analisis data bertujuan untuk memberikan interpretasi dan kesimpulan sehingga dapat digunakan sebagai acuan dalam pengambilan keputusan. Perlu dilakukan pemilihan alat analisis secara tepat agar hasil penelitian yang didapatkan akurat. Pada penelitian ini data diolah menggunakan *Smart PLS 3* dengan metode analisis kuantitatif.

3.11.1 Deskriptif

Menurut Sugiyono (2013) “analisis deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendiskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul dengan tidak menambahi keterangan berupa kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi”. Data dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan alat *statistics descriptive*. Variabel akan dianalisis dengan cara mendistribusikan poin-poin dari setiap variabel. Data yang telah terkumpul akan diolah dan dijadikan bentuk tabel, kemudian dianalisis secara deskriptif.

3.11.2 Analisis Partial Least Square SEM (SEM-PLS)

SEM-PLS adalah metode analisis yang dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks. Asumsi penyebaran data dalam *SEM-PLS* relatif lebih longgar apabila dibandingkan dengan *CB-SEM*. Hair, dkk (2017) dalam Sholihin dan Ratmono (2013:6) mengatakan bahwa “*SEM-PLS* dapat menganalisis model pengukuran reflektif dan formatif serta variabel laten dengan satu indikator tanpa menimbulkan masalah identifikasi. *SEM-PLS* adalah pendekatan permodelan kausal yang memiliki tujuan memaksimalkan variansi dari variabel laten kriteria yang dapat dijelaskan (*explained variance*) oleh variabel laten prediktor”.

Supriyanto dan Ekowati (2019:43) mengatakan bahwa “saat menggunakan analisis *PLS* data tidak harus terdistribusi secara normal, indikator dengan skala nominal, ordinal, interval sampai ratio dapat digunakan pada model yang sama. Sampel yang digunakan bisa ukuran kecil, sedang maupun besar”. *PLS* dapat digunakan untuk konfirmasi, untuk menjelaskan hubungan antar variabel. Analisis *SEM-PLS* dapat menggunakan model pengukuran relatif dan formatif.

- a. Model refleksif melihat indikator-indikator sebuah variabel laten seolah-olah dipengaruhi oleh faktor (variabel laten) yang sama. Sehingga ketika terjadi perubahan dari satu indikator akan berakibat pada perubahan indikator lainnya dengan arah yang sama.
- b. Model formatif melihat indikator-indikator sebuah variabel laten seolah-olah mempengaruhi faktor lain.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Berdasarkan keterangan yang diambil dari blog resmi perusahaan (mackgarment.com) PT. Magnum Attack Indonesia merupakan perusahaan produksi berskala menengah yang bergerak di bidang industri garment. Produk yang dihasilkan diantaranya berupa kemeja, PDH, jaket, kaos, polo, dan lainnya dengan kapasitas mencapai 25.000 *pieces* per bulan. PT. Magnum Attack Indonesia Kantor Cabang Malang terletak di Jl. Ikan Cucut no.1, Tunjungsekar, kecamatan Lowokwaru, kota Malang, provinsi Jawa Timur. Perusahaan pertama kali didirikan pada tanggal 23 Juli 2016 yang disahkan oleh Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia dengan Surat Keputusan Nomor AHU-0034827.AH.01.01 Tahun 2016 dan telah diumumkan dalam Tambahan Nomor 4016080435100728 pada Pendirian Badan Hukum Perseroan. Perusahaan telah mendapatkan surat izin usaha dari Departemen Keuangan Republik Indonesia No. 503/ 784/ 414.214/ 2016 tanggal 18 Juli 2016. Kantor pusat PT. Magnum Attack Indonesia terletak di Jalan Pangeran Diponegoro Gg Srigading No. 516 Tuban.

PT. Magnum Attack Indonesia memiliki Visi yaitu “kami peduli dan membantu jutaan orang mencapai kesejahteraan”. PT. Magnum Attack Indonesia bercita-cita untuk menjadi produsen garment terkemuka di Indonesia yang keberadaannya diperhitungkan sekaligus berupaya meningkatkan pertumbuhan ekonomi di semua segmen usaha melalui jaringan produksi dan distribusi di Indonesia. Sedangkan Misi PT. Magnum Attack Indonesia yaitu menjadi organisasi yang berorientasi ke konsumen yang melayani semua segmen dengan menawarkan nilai yang unik untuk masing-masing segmen, berdasarkan keunggulan penjualan dan pelayanan dengan didukung oleh teknologi kelas dunia. Aspirasi PT. Magnum Attack Indonesia adalah menjadi perusahaan pilihan untuk berkarya. Dalam rangka menjaga kualitas layanan dan produk, PT. Magnum Attack Indonesia mengusung nilai-nilai luhur, diantaranya yaitu peduli, jujur, mengupayakan yang terbaik, kerjasama dan profesionalisme yang disiplin. Selain itu PT. Magnum Attack Indonesia memiliki *brand personality* yang dapat membedakannya dengan perusahaan lain yaitu memberdayakan, enerjik, proaktif, adaptif, mampu dan tulus.

4.2 Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian dilakukan pada karyawan PT. Magnum Attack Indonesia kantor cabang Malang dengan jumlah responden 39 orang. Gambaran profil responden penelitian diperoleh melalui keterangan usia, jenis kelamin, jabatan dan pendidikan terakhir.

1. Usia

Gambaran mengenai distribusi usia responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2.1 Identitas Reponden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Jumlah	Presentase
1.	20 – 24 tahun	30	77%
2.	25 – 29 tahun	9	23%

2. Jenis Kelamin

Gambaran mengenai distribusi jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2.2 Identitas Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Presentase
1.	Laki-Laki	18	46%
2.	Perempuan	21	54%

3. Jabatan

Gambaran mengenai klasifikasi jabatan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2.3 Identitas Responden Berdasarkan Jabatan

No.	Jabatan	Jumlah	Presentase
1.	<i>HRD</i>	1	2%
2.	Sekretaris	1	2%
2.	<i>Staff</i> Produksi	4	10%
3.	<i>Staff</i> Desain	1	3%
4.	Staff	11	28%
5.	Pegawai	8	21%
6.	Karyawan Magang	8	21%
7.	Tanpa Keterangan	5	13%

4. Pendidikan Terakhir

Gambaran mengenai pendidikan terakhir dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 4.2.4 Identitas Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Jumlah	Presentase
1.	SMA	4	10%
2.	SMK	1	3%
2.	D3	1	3%
3.	Sedang menempuh S1	8	20%
4.	S1	22	56%
5.	Tanpa Keterangan	3	8%

4.3 Hasil Analisis Deskriptif

Menurut Riduwan dan Kuncoro (2007) “distribusi frekuensi adalah hasil tabulasi skor jawaban responden dengan berpedoman pada pedoman interpretasi skor”.

Tabel 4.3 Pedoman Interpretasi Skor Penilaian Responden

Rata-Rata Skor	Kriteria
1.00 – 1.80	Sangat Rendah atau Sangat Buruk
1.81 – 2.60	Rendah atau Buruk
2.61 – 3.40	Cukup atau Sedang
3.41 – 4.20	Tinggi atau Baik
4.21 – 5.00	Sangat Tinggi atau Sangat Baik

Sumber : Ferdinand, 2014

Pada penelitian ini terdapat 4 variabel diantaranya kepuasan kerja (X1), budaya organisasi (X2), kinerja karyawan (Y) dan *Organizational Citizenship Behavior* (Z). Analisis statistik deskriptif masing-masing variabel penelitian disajikan dibawah tabel berikut ini :

4.3.1 Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja (X1)

Tabel 4.3.1 Deskripsi Variabel Kepuasan Kerja (X1)

Indikator	Jawaban Responden					Rata-Rata
	Item	STS	TS	N	S	

		f	%	F	%	F	%	f	%	f	%	
Psikologis	P1	0	0	0	0	1	2.6	18	46.2	20	51.3	4.49
	P2	0	0	0	0	0	0	22	56.4	17	43.6	4.44
Sosial	P3	0	0	0	0	2	5.1	24	61.5	13	33.3	4.28
	P4	0	0	0	0	1	2.6	25	64.1	13	33.3	4.31
Fisik	P5	0	0	0	0	0	0	21	53.8	18	46.2	4.46
	P6	0	0	0	0	1	2.6	18	46.2	20	51.3	4.49
	P7	0	0	0	0	0	0	19	48.7	20	51.3	4.51
Finansial	P8	0	0	0	0	2	5.1	23	59.0	14	35.9	4.31
	P9	0	0	0	0	1	2.6	25	64.1	13	33.3	4.31
Variabel Kepuasan Kerja												4.4

Persepsi responden terhadap variabel kepuasan kerja (X1) sangat baik. Hal ini dikarenakan jawaban yang diberikan sebagian besar responden menunjukkan Sangat Setuju, dan diperoleh nilai sebesar 4.4 yaitu terletak diantara skor 4 (setuju = S) dan skor 5 (sangat setuju = SS).

Item motivasi direksi (X1.1) pada indikator psikologis, terdapat 18 orang (46.2%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 20 orang (51.3%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 1 orang (2.6%) memberikan jawaban netral (skor 3). Motivasi direksi memiliki rata-rata skor 4.49 yang diartikan sangat setuju oleh responden.

Item perlindungan direksi (X1.2) pada indikator psikologis, terdapat 22 orang (56.4%) menjawab setuju (skor 4) dan selebihnya sebanyak 17 orang (43.6%) menjawab sangat setuju (skor 5). Perlindungan direksi memiliki rata-rata skor 4.44 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item dukungan rekan kerja (X1.3) pada indikator sosial, terdapat 24 orang (61.5%) menjawab setuju (skor 4), 13 orang (33.3%) menjawab sangat setuju (skor 5), dan selebihnya sebanyak 2 orang (5.1%) menjawab netral (skor 3). Dukungan rekan kerja memiliki rata-rata skor 4.28 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item kontribusi rekan kerja (X1.4) pada indikator sosial, terdapat 25 orang (64.1%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 13 orang (33.3%) menjawab sangat setuju (skor 5), dan

selebihnya sebanyak 1 orang (2.6%) menjawab netral (skor 3). Kontribusi rekan kerja memiliki rata-rata skor 4.31 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item tugas yang menarik (X1.5) pada indikator fisik, terdapat 21 orang (53.8%) menjawab setuju (skor 4), dan selebihnya sebanyak 18 orang (46.2%) menjawab sangat setuju (skor 5). Tugas yang menarik memiliki rata-rata skor 4.46 dan dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item tanggungjawab atas tugas (X1.6) pada indikator fisik, terdapat 18 orang (46.2%) yang memberikan jawaban setuju (skor 4), 20 orang (51.3%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 1 orang (2.6%) memberikan jawaban netral (skor 3). Tanggungjawab atas tugas memiliki rata-rata skor 4.49 dan dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item kenaikan jabatan (X1.7) pada indikator fisik, terdapat 19 orang (48.7%) menjawab setuju (skor 4), dan selebihnya sejumlah 20 orang (51.3%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Kenaikan jabatan memiliki rata-rata skor 4.51 dan dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item puas terhadap gaji (X1.8) pada indikator finansial, terdapat 23 orang (59%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 14 orang (35.9%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Puas terhadap gaji memiliki rata-rata skor 4.31 dan dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item puas terhadap tunjangan (X1.9) pada indikator finansial, terdapat 25 orang (64.1%) menjawab setuju (skor 4), 13 orang (33.3%) menjawab sangat setuju (skor 5), dan 1 orang (2.6%) menjawab netral (skor 3). Puas terhadap tunjangan memiliki rata-rata skor 4.31 dan dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel Budaya Organisasi (X2)

Tabel 4.3.2 Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X2)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-Rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	F	%	F	%	f	%	f	%	
Inovatif Memperhi	B1	0	0	0	0	3	7.7	29	74.4	7	17.9	4.10
	B2	0	0	0	0	4	10.3	26	66.7	9	23.1	4.13

tungkan Resiko	B3	0	0	0	0	5	12.8	24	61.5	10	25.6	4.13
Perhatian Detail	B4	0	0	0	0	4	10.3	14	35.9	21	53.8	4.44
	B5	0	0	0	0	3	7.7	17	43.6	19	48.7	4.41
Orientasi Terhadap Hasil	B6	0	0	0	0	2	5.1	16	41.0	21	53.8	4.49
	B7	0	0	0	0	3	7.7	22	56.4	14	35.9	4.28
	B8	0	0	0	0	3	7.7	24	61.5	12	30.8	4.23
	B9	0	0	0	0	3	7.7	25	64.1	11	28.2	4.21
Orientasi Karyawan	B10	0	0	0	0	2	5.1	19	48.7	18	46.2	4.41
	B11	0	0	0	0	2	5.1	24	61.5	13	33.3	4.28
Agresif dalam Bekerja	B12	0	0	0	0	0	0	22	56.4	17	43.6	4.44
	B13	0	0	0	0	1	2.6	22	56.4	16	41.0	4.38
Mempertahankan Stabilitas	B14	0	0	0	0	2	5.1	19	48.7	18	46.2	4.41
	B15	0	0	0	0	2	5.1	17	43.6	20	51.3	4.46
Variabel Budaya Organisasi												4.32

Responden memberikan persepsi terhadap variabel budaya organisasi (X2) dengan sangat baik. Hal ini dikarenakan jawaban yang diberikan oleh sebagian besar responden menunjukkan Sangat Setuju, dan diperoleh nilai sebesar 4.32 yaitu terletak diantara skor 4 (setuju = S) dan skor 5 (sangat setuju = SS).

Item kemampuan analisis resiko (X2.1) pada indikator inovatif memperhitungkan resiko, terdapat 29 orang (74.4%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 7 orang (17.9%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 3 orang (7.7%) memberikan jawaban netral (skor 3). Kemampuan analisis resiko memiliki rata-rata skor 4.10 yang diartikan setuju oleh responden.

Item tanggap segala sesuatu (X2.2) pada indikator inovatif memperhitungkan resiko, terdapat 26 orang (66.7%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 9 orang (23.1%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 4 orang (10.3%) memberikan jawaban netral (skor 3). Tanggap segala sesuatu memiliki rata-rata skor 4.13 yang diartikan setuju oleh responden.

Item inovasi luas (X2.3) pada indikator inovatif memperhitungkan resiko, terdapat 24 orang (61.5%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 10 orang (25.6%) memberikan jawaban

sangat setuju (skor 5), dan 5 orang (12.8%) memberikan jawaban netral (skor 3). Inovasi luas memperoleh rata-rata skor 4.13 yang dipersepsikan setuju oleh responden.

Item fokus perincian masalah (X2.4) pada indikator perhatian detail terhadap masalah, terdapat 14 orang (35.9%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 21 orang (53.8%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 4 orang (10.3%) memberikan jawaban netral (skor 3). Fokus perincian masalah memperoleh rata-rata skor 4.44 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item pengupayaan sesuai rencana (X2.5) pada indikator perhatian detail terhadap masalah, terdapat 17 orang (43.6%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 19 orang (48.7%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 3 orang (7.7%) memberikan jawaban netral (skor 3). Pengupayaan sesuai rencana memperoleh rata-rata skor 4.41 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item organisir secara efektif (X2.6) pada indikator berorientasi terhadap hasil, terdapat 16 orang (41.0%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 21 orang (53.8%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Organisir secara efektif memperoleh rata-rata skor 4.49 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item misi yang eksplisit (X2.7) pada indikator berorientasi terhadap hasil, terdapat 22 orang (56.4%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 14 orang (35.9%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 3 orang (7.7%) memberikan jawaban netral (skor 3). Misi yang eksplisit memperoleh rata-rata skor 4.28 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item arahan pekerjaan jelas (X2.8) pada indikator berorientasi terhadap hasil, terdapat 24 orang (61.5%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 12 orang (30.8%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 3 orang (7.7%) memberikan jawaban netral (skor 3). Arahan pekerjaan jelas memperoleh rata-rata skor 4.23 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item memiliki tujuan rasional (X2.9) pada indikator berorientasi terhadap hasil, terdapat 25 orang (64.1%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 11 orang (28.2%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 3 orang (7.7%) memberikan jawaban netral (skor 3). Memiliki tujuan rasional memperoleh rata-rata skor 4.21 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item kolaborasi dengan rekan kerja (X2.10) pada indikator orientasi terhadap karyawan, terdapat 19 orang (48.7%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 18 orang (46.2%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Kolaborasi dengan rekan kerja memperoleh rata-rata skor 4.41 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item selaras dengan rekan kerja (X2.11) pada indikator orientasi terhadap karyawan, terdapat 24 orang (61.5%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 13 orang (33.3%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Selaras dengan rekan kerja memperoleh rata-rata skor 4.28 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item bekerja secara produktif (X2.12) pada indikator agresif dalam bekerja, terdapat 22 orang (56.4%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan selebihnya sebanyak 17 orang (43.6%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Bekerja secara produktif memperoleh rata-rata skor 4.44 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item mengerahkan seluruh kemampuan (X2.13) pada indikator agresif dalam bekerja, terdapat 22 orang (56.4%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 16 orang (41%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 1 orang (2.6%) memberikan jawaban netral (skor 3). Mengerahkan seluruh kemampuan memperoleh rata-rata skor 4.38 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item tidak memforsir diri (X2.14) pada indikator mempertahankan dan menjaga stabilitas, terdapat 19 orang (48.7%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 18 orang (46.2%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Tidak memforsir diri memperoleh rata-rata skor 4.41 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item menjaga stabilitas mental (X2.15) pada indikator mempertahankan dan menjaga stabilitas, terdapat 17 orang (43.6%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 20 orang (51.3%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Menjaga stabilitas mental memperoleh rata-rata skor 4.46 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Tabel 4.3.3 Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-Rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	F	%	f	%	f	%	
Ketepatan Pekerjaan	K1	0	0	0	0	2	5.1	20	51.3	17	43.6	4,38
	K2	0	0	0	0	2	5.1	22	56.4	15	38.5	4,33
	K3	0	0	0	0	2	5.1	23	59.0	14	35.9	4,31
Tingkat Inisiatif	K4	0	0	0	0	3	7.7	25	64.1	11	28.2	4,21
	K5	0	0	0	0	3	7.7	24	61.5	12	30.8	4,23
Kerjasama	K6	0	0	0	0	2	5.1	25	64.1	12	30.8	4,26
	K7	0	0	0	0	2	5.1	25	64.1	12	30.8	4,26
Variabel Kinerja Karyawan											4.28	

Persepsi responden terhadap variabel kinerja karyawan (Y) sangat baik. Hal ini ditunjukkan pada jawaban sebagian besar responden berupa Sangat Setuju, dan diperoleh nilai sebesar 4.28 yaitu terletak diantara skor 4 (setuju = S) dan skor 5 (sangat setuju = SS).

Item selesai tepat waktu (Y1) pada indikator ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, terdapat 20 orang (51.3%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 17 orang (43.6%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Selesai tepat waktu memperoleh rata-rata skor 4.38 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item selesai sesuai standar (Y2) pada indikator ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, terdapat 22 orang (56.4%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 15 orang (38.5%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Selesai sesuai standar memperoleh rata-rata skor 4.33 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item menyelesaikan pekerjaan sesuai dan tepat waktu (Y3) pada indikator ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan, terdapat 23 orang (59%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 14 orang (35.9%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%)

memberikan jawaban netral (skor 3). Menyelesaikan pekerjaan sesuai dan tepat waktu memperoleh rata-rata skor 4.31 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item menyelesaikan masalah dengan cermat (Y4) pada indikator tingkat inisiatif terdapat 25 orang (64.1%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 11 orang (28.2%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 3 orang (7.7%) memberikan jawaban netral (skor 3). Menyelesaikan masalah dengan cermat memperoleh rata-rata skor 4.21 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item inovatif mengembangkan ide (Y5) pada indikator tingkat inisiatif terdapat 24 orang (61.5%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 12 orang (30.8%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 3 orang (7.7%) memberikan jawaban netral (skor 3). Menyelesaikan masalah dengan cermat memperoleh rata-rata skor 4.23 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item bekerjasama dengan rekan satu divisi (Y6) pada indikator kemampuan bekerjasama terdapat 25 orang (64.1%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 12 orang (30.8%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Bekerjasama dengan rekan satu divisi memperoleh rata-rata skor 4.26 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item bekerjasama dengan rekan luar divisi (Y7) pada indikator kemampuan bekerjasama terdapat 25 orang (64.1%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 12 orang (30.8%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Bekerjasama dengan rekan luar divisi memperoleh rata-rata skor 4.26 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Tabel 4.3.4 Deskripsi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (Z)

Indikator	Item	Jawaban Responden										Rata-Rata
		STS		TS		N		S		SS		
		f	%	f	%	F	%	f	%	F	%	
<i>Altruisme</i>	O1	0	0	0	0	2	5.1	25	64.1	12	30.8	4,26
	O2	0	0	0	0	2	5.1	27	69.2	10	25.6	4,21
	O3	0	0	0	0	2	5.1	20	51.3	17	43.6	4,38

<i>Civic virtue</i>	O4	0	0	0	0	2	5.1	17	43.6	20	51.3	4,46
<i>Conscientiousness</i>	O5	0	0	0	0	2	5.1	21	53.8	16	41.0	4,36
	O6	0	0	0	0	2	5.1	20	51.3	17	43.6	4,38
	O7	0	0	0	0	2	5.1	22	56.4	15	38.5	4,33
<i>Courtesy</i>	O8	0	0	0	0	3	7.7	17	43.6	19	48.7	4,41
	O9	0	0	0	0	2	5.1	19	48.7	18	46.2	4,41
<i>Sportmanship</i>	O10	0	0	0	0	0	0	18	46.2	21	53.8	4,54
	O11	0	0	0	0	1	2.6	21	53.8	17	43.6	4,41
	O12	0	0	0	0	1	2.6	19	48.7	19	48.7	4,46
Variabel <i>OCB</i>												4.38

Responden memberikan persepsi terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior (Z)* dengan sangat baik. Hal ini ditunjukkan melalui jawaban yang diberikan oleh sebagian besar responden berupa Sangat Setuju, dan diperoleh nilai sebesar 4.38 yaitu terletak diantara skor 4 (setuju = S) dan skor 5 (sangat setuju = SS).

Item memberikan kontribusi (Z1) pada indikator *altruisme* terdapat 25 orang (64.1%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 12 orang (30.8%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Memberikan kontribusi memperoleh rata-rata skor 4.26 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item menyisihkan waktu (Z2) pada indikator *altruisme* terdapat 27 orang (69.2%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 10 orang (25.6%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Menyisihkan waktu memperoleh rata-rata skor 4.21 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item konstruktif mengikuti aktivitas (Z3) pada indikator *civic virtue* terdapat 20 orang (51.3%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 17 orang (43.6%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Konstruktif mengikuti aktivitas memperoleh rata-rata skor 4.38 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item perilaku kerja baik (Z4) pada indikator *civic virtue* terdapat 17 orang (43.6%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 20 orang (51.3%) memberikan jawaban sangat setuju

(skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Perilaku kerja baik memperoleh rata-rata skor 4.46 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item efisien menggunakan waktu (Z5) pada indikator *conscientiousness* terdapat 21 orang (53.8%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 16 orang (41.0%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Efisien menggunakan waktu memperoleh rata-rata skor 4.36 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item kehadiran tinggi (Z6) pada indikator *conscientiousness* terdapat 20 orang (51.3%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 17 orang (43.6%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Kehadiran tinggi memperoleh rata-rata skor 4.38 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item mematuhi peraturan (Z7) pada indikator *conscientiousness* terdapat 22 orang (56.4%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 15 orang (38.5%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Mematuhi peraturan memperoleh rata-rata skor 4.33 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item menghindari konflik (Z8) pada indikator *courtesy* terdapat 17 orang (43.6%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 19 orang (48.7%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 3 orang (7.7%) memberikan jawaban netral (skor 3). Menghindari konflik memperoleh rata-rata skor 4.41 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item memudahkan pekerjaan rekan (Z9) pada indikator *courtesy* terdapat 19 orang (48.7%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 18 orang (46.2%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 2 orang (5.1%) memberikan jawaban netral (skor 3). Memudahkan pekerjaan rekan memperoleh rata-rata skor 4.41 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item menjauhi sikap merugikan perusahaan (Z10) pada indikator *sportmanship* terdapat 18 orang (46.2%) memberikan jawaban setuju (skor 4), dan selebihnya sejumlah 21 orang (53.8%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5). Menjauhi sikap merugikan perusahaan memperoleh rata-rata skor 4.54 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item tidak mengeluhkan keadaan (Z11) pada indikator *sportmanship* terdapat 21 orang (53.8%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 17 orang (43.6%) memberikan jawaban sangat

setuju (skor 5), dan 1 orang (2.6%) memberikan jawaban netral (skor 3). Tidak mengeluhkan keadaan memperoleh rata-rata skor 4.41 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

Item melaksanakan tugas secara sportif (Z12) pada indikator *sportmanship* terdapat 19 orang (48.7%) memberikan jawaban setuju (skor 4), 19 orang (48.7%) memberikan jawaban sangat setuju (skor 5), dan 1 orang (2.6%) memberikan jawaban netral (skor 3). Melaksanakan tugas secara sportif memperoleh rata-rata skor 4.46 yang dipersepsikan sangat setuju oleh responden.

4.4 Pengujian Penelitian

Pada penelitian ini dilakukan pengujian penelitian melalui teknik analisis *Partial Least Square (PLS)*. Terdapat empat tahap pengujian dalam *PLS*, diantaranya pengujian asumsi linieritas, pengujian model pengukuran (*outer model*), pengujian model struktural (*inner model*), dan pengujian hipotesis.

4.4.1 Pengujian Asumsi Linieritas

Tabel 4.4.1 Pengujian Asumsi Linieritas

Korelasi Antar Variabel		Hasil	Keterangan
Kinerja Karyawan (Y)	Kepuasan Kerja (X1)	F hitung < F tabel 1.979 < 2.20 Signifikansi > Alpha 0.077 > 0.05	Memiliki hubungan linier
Kinerja Karyawan (Y)	Budaya Organisasi (X2)	F hitung < F tabel 0.783 < 2.16 Signifikansi > Alpha 0.662 > 0.05	Memiliki hubungan linier
Kinerja Karyawan (Y)	OCB (Z)	F hitung < F tabel 1.622 < 2.15 Signifikansi > Alpha 0.147 > 0.05	Memiliki hubungan linier

Tabel hasil uji asumsi linieritas diatas menunjukkan bahwa semua modal linier adalah signifikan, oleh karena itu asumsi linieritas dapat terpenuhi.

4.4.2 Pengujian Model Pengukuran (*Outer Model*)

Pada penelitian ini dilakukan uji model pengukuran (*measurement model*) dengan tujuan untuk mengetahui nilai *observed variable*. Seluruh indikator pada setiap variabel

penelitian diuji agar memiliki makna yang sesuai dengan simbol pada variabel laten. Dalam rangka menguji validitas model dan reabilitas konstruk yang menggambarkan parameter pada variabel laten atau konstruk dilakukan analisis secara empiris. Variabel laten yang digunakan pada penelitian ini ada 4, diantaranya kepuasan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Masing-masing variabel memiliki beberapa indikator yang dinilai dapat menggambarkan variabel tersebut.

Hal yang dilihat dalam melakukan evaluasi model pengukuran adalah *convergent validity* setiap indikator. Pada teknik analisis *Partial Least Square*, uji *convergent validity* dilakukan dengan melihat nilai outer loading masing-masing indikator terhadap variabel laten. Secara sederhana, pengujian validitas dan reliabilitas variabel dalam penelitian disebut *outer model* atau *measurement model*. Penilaian model pengukuran memiliki tiga kriteria, diantaranya *discriminant validity*, *composite reliability*, dan *convergent validity*. Analisis model pengukuran masing-masing indikator, dengan menggunakan tiga kriteria penilaian model pengukuran pada teknik pengujian *PLS*, dijabarkan pada tabel berikut :

1. *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan digunakan untuk memberikan bukti bahwa pernyataan pada setiap variabel laten tidak dipengaruhi oleh jawaban kuesioner responden atas pernyataan pada variabel laten lainnya, terutama dalam hal makna pernyataannya. Validitas diskriminan terpenuhi apabila *Average Variance Extracted (AVE)* dari varians rata-rata yang diekstraksi harus lebih tinggi daripada korelasi yang melibatkan variabel laten tersebut. Pengujian *Discriminant Validity* dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4.2.1 Nilai Korelasi Antar Variabel Laten

Variabel penelitian	AVE	\sqrt{AVE}	Correlations of the latent variables			
			X1	X2	Y	Z
X1	0.470	0.685	1.000			
X2	0.485	0.696	0.434	1.000		
Y	0.523	0.723	0.509	0.577	1.000	
Z	0.448	0.669	0.490	0.619	0.623	1.000

Keterangan : X1 = Kepuasan Kerja; X2 = Budaya Organisasi; Y = Kinerja Karyawan; Z = *Organizational Citizenship Behavior*

Nilai variabel kepuasan kerja adalah 0.685 masih \geq daripada nilai hubungan antara kepuasan kerja dengan budaya organisasi (0.434), kinerja karyawan (0.509) dan *OCB* (0.490). Nilai variabel budaya organisasi adalah 0.696 masih \geq daripada nilai hubungan antara budaya organisasi dengan kinerja karyawan (0.577), *OCB*(0.619) dan kepuasan kerja (0.434). Nilai variabel kinerja karyawan adalah 0.723 masih \geq daripada nilai hubungan antara kinerja karyawan dengan *OCB* (0.623), kepuasan kerja (0.509) dan budaya organisasi (0.577). Nilai variabel *OCB* adalah 0.669 masih \geq daripada nilai hubungan antara *OCB* dengan kepuasan kerja (0.490), budaya organisasi (0.619) dan kinerja karyawan (0.623).

2. *Composite Reliability*

Pengujian *Composite Reliability* digunakan untuk menunjukkan *internal consistency* dari suatu indikator dalam variabel laten. Umumnya nilai dari *Composite Reliability* cenderung lebih besar dari *Cronbach Alpha*. Apabila nilai *composite* semua variabel diatas 0.7 maka semua variabel dianggap memiliki nilai reliabilitas yang baik.

Tabel 4.4.2 Hasil Pengujian *Composite Reliability*

Variabel Penelitian	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>	Hasil
Kepuasan Kerja	0.771	0.839	Reliabel
Budaya Organisasi	0.826	0.867	Reliabel
Kinerja Karyawan	0.848	0.883	Reliabel
<i>OCB</i>	0.887	0.906	Reliabel

3. *Convergent Validity*

Validitas konvergen digunakan untuk membuktikan bahwa pernyataan-pernyataan pada setiap variabel laten dapat dipahami oleh responden sesuai dengan pernyataan-pernyataan yang dimaksud. Validitas konvergen dapat diterima apabila nilai *outerloading* ≥ 0.5 . Indikator yang memiliki nilai *outerloading* paling tinggi berarti indikator tersebut merupakan pengukur terkuat dalam menggambarkan variabel latennya.

a. Variabel Kepuasan Kerja

Tabel 4.4.2.3.1 Hasil pengujian *loading factor* Variabel Kepuasan Kerja

Indikator	Item	Faktor Loading	Evaluasi
Psikologis	KPK.1	0.769	Valid
	KPK.2	0.749	Valid
Sosial	KPK.3	0.504	Valid
	KPK.4	0.280	Tidak Valid
Fisik	KPK.5	0.763	Valid
	KPK.6	0.654	Valid
	KPK.7	0.631	Valid
Finansial	KPK.8	0.084	Tidak Valid
	KPK.9	0.082	Tidak Valid

Indikator	Item	Faktor Loading	Evaluasi
Psikologis	KPK.1	0.771	Valid
	KPK.2	0.748	Valid
Sosial	KPK.3	0.502	Valid
Fisik	KPK.5	0.769	Valid
	KPK.6	0.647	Valid
	KPK.7	0.635	Valid

Variabel kepuasan kerja dipengaruhi oleh 4 indikator, yaitu faktor psikologis, sosial, fisik dan finansial. Indikator dominan dari kepuasan kerja adalah faktor psikologis.

Karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi memiliki keseimbangan psikologis yang tinggi. Sehingga, semakin baik kualitas psikologis seseorang maka kualitas kepuasan kerja juga semakin baik. Seseorang yang puas terhadap pekerjaannya cenderung untuk melakukan usaha terbaik dalam menyelesaikan pekerjaan, disebabkan karena ketertarikan dan kesadaran terhadap tugas atau tanggungjawab yang dimiliki. Hal ini sejalan dengan pendapat Gibson, et al. (2000) bahwa “salah satu karakteristik yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sampai sejauh mana tugas kerja dianggap menarik dan memberikan kesempatan untuk belajar serta menerima tanggungjawab”.

Keberhasilan faktor sosial dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan dapat diwujudkan dengan menciptakan suasana pekerjaan yang adil, nyaman dan kekeluargaan bagi seluruh karyawan. Faktor fisik dapat diwujudkan dengan memberikan fasilitas pekerjaan yang memadai sehingga mendukung tugas-tugas karyawan. Dengan cara tersebut karyawan akan merasa terbantu dan dimudahkan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Faktor finansial dapat diwujudkan dengan memberikan gaji serta tunjangan sesuai beban kerja masing-masing karyawan. Gaji dan tunjangan yang cukup akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan.

b. Variabel Budaya Organisasi

Tabel 4.4.2.3.2 Hasil pengujian *loading factor* Variabel Budaya Organisasi

Indikator	Item	Faktor Loading	Evaluasi
Inovatif Memperhitungkan Resiko	BO.1	0.203	Tidak Valid
	BO.2	0.200	Tidak Valid
	BO.3	0.212	Tidak Valid
Perhatian Detail	BO.4	0.520	Valid
	BO.5	0.460	Tidak Valid
Orientasi Terhadap Hasil	BO.6	0.742	Valid
	BO.7	0.609	Valid
	BO.8	0.618	Valid
	BO.9	0.394	Tidak Valid
Orientasi Karyawan	BO.10	0.431	Tidak Valid
	BO.11	0.422	Tidak Valid
Agresif dalam Bekerja	BO.12	0.643	Valid
	BO.13	0.580	Valid
Mempertahankan Stabilitas	BO.14	0.771	Valid
	BO.15	0.755	Valid

Indikator	Item	Faktor Loading	Evaluasi
Orientasi Terhadap Hasil	BO.6	0.731	Valid
	BO.7	0.620	Valid
	BO.8	0.636	Valid

Agresif dalam Bekerja	BO.12	0.675	Valid
	BO.13	0.630	Valid
Mempertahankan Stabilitas	BO.14	0.780	Valid
	BO.15	0.780	Valid

Budaya organisasi memiliki 6 indikator, diantaranya inovatif memperhitungkan resiko, perhatian detail terhadap masalah, orientasi terhadap hasil, orientasi terhadap karyawan, agresif dalam bekerja, dan mempertahankan stabilitas. Indikator dominan dari variabel budaya organisasi adalah menjaga dan mempertahankan stabilitas.

Berdasarkan pengolahan data tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas budaya organisasi dapat terjaga apabila masing-masing karyawan mengetahui cara menjaga dan mempertahankan stabilitas organisasi. Hal tersebut dapat dimulai dari diri sendiri yaitu dengan menjaga stabilitas mental serta tidak memforsir diri dalam bekerja, sehingga stabilitas fisik tetap terjaga.

c. Variabel Kinerja Karyawan

Tabel 4.4.2.3.3 Hasil pengujian *loading factor* Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Item	Faktor Loading	Evaluasi
Ketepatan Pekerjaan	KK.1	0.887	Valid
	KK.2	0.835	Valid
	KK.3	0.715	Valid
Tingkat Inisiatif	KK.4	0.687	Valid
	KK.5	0.601	Valid
Kerjasama	KK.6	0.629	Valid
	KK.7	0.657	Valid

Indikator	Item	Faktor Loading	Evaluasi
Ketepatan Pekerjaan	KK.1	0.887	Valid
	KK.2	0.834	Valid
	KK.3	0.718	Valid
Tingkat Inisiatif	KK.4	0.687	Valid

	KK.5	0.603	Valid
Kerjasama	KK.6	0.627	Valid
	KK.7	0.656	Valid

Kinerja karyawan memiliki 3 indikator, diantaranya ketepatan pekerjaan, tingkat inisiatif dan kerjasama. Berdasarkan hasil pengujian pada tabel diatas diperoleh bahwa indikator dominan dari kinerja karyawan adalah ketepatan pekerjaan. Penilaian kualitas kinerja yang paling utama dilihat dari ketepatan hasil kerja karyawan. Ketepatan yang dimaksud berkaitan dengan waktu penyelesaian pekerjaan dan kesesuaian kualitas pekerjaan dengan standar kerja yang diberikan oleh perusahaan.

d. **Variabel OCB**

Tabel 4.4.2.3.4 Hasil pengujian *loading factor* Variabel OCB

Indikator	Item	Faktor Loading	Evaluasi
<i>Altruisme</i>	<i>OCB.1</i>	0.585	Valid
	<i>OCB.2</i>	0.586	Valid
<i>Civic virtue</i>	<i>OCB.3</i>	0.765	Valid
	<i>OCB.4</i>	0.753	Valid
<i>Conscientiousness</i>	<i>OCB.5</i>	0.728	Valid
	<i>OCB.6</i>	0.773	Valid
	<i>OCB.7</i>	0.679	Valid
<i>Courtesy</i>	<i>OCB.8</i>	0.694	Valid
	<i>OCB.9</i>	0.601	Valid
<i>Sportmanship</i>	<i>OCB.10</i>	0.667	Valid
	<i>OCB.11</i>	0.626	Valid
	<i>OCB.12</i>	0.524	Valid

Indikator	Item	Faktor Loading	Evaluasi
<i>Altruisme</i>	<i>OCB.1</i>	0.585	Valid
	<i>OCB.2</i>	0.594	Valid
<i>Civic virtue</i>	<i>OCB.3</i>	0.760	Valid
	<i>OCB.4</i>	0.755	Valid

<i>Conscientiousness</i>	<i>OCB.5</i>	0.725	Valid
	<i>OCB.6</i>	0.777	Valid
	<i>OCB.7</i>	0.679	Valid
<i>Courtesy</i>	<i>OCB.8</i>	0.690	Valid
	<i>OCB.9</i>	0.592	Valid
<i>Sportmanship</i>	<i>OCB.10</i>	0.670	Valid
	<i>OCB.11</i>	0.627	Valid
	<i>OCB.12</i>	0.527	Valid

Variabel *OCB* memiliki 5 indikator, diantaranya *altruisme* (membantu orang lain), *civic virtue* (kesadaran sebagai anggota organisasi), *conscientiousness* (kedisiplinan), *courtesy* (kebaikan) dan *sportmanship* (sikap positif). Berdasarkan perhitungan pada tabel diatas didapatkan hasil indikator dominan dari variabel *OCB* adalah *Conscientiousness* (kedisiplinan). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perilaku kewargaan organisasi dapat terlihat dari tingkat kedisiplinan karyawan, seperti penggunaan waktu bekerja secara efisien, tingkat kehadiran yang tinggi serta taat peraturan perusahaan.

4.4.3 Pengujian Model Struktural (Inner Model)

Inner model adalah model struktural yang berfungsi untuk memprediksi hubungan kausalitas atau sebab akibat antar variabel laten. Pada penelitian ini digunakan uji model struktural *R-square* pada konstruk endogen. Pengujian menggunakan Q^2 yang memiliki rentang nilai antara $0 < Q^2 < 1$, model dianggap baik apabila nilainya mendekati 1. Koefisien dari variabel endogen dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 4.4.3 Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

Model Struktural	Variabel Endogen	R – Square
1.	Kinerja karyawan (Y)	0.484
2.	<i>OCB</i> (Z)	0.444

Nilai R^2 setiap variabel endogen adalah :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_{1^2}) (1 - R_{2^2})$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.484) (1 - 0.444)$$

$$Q^2 = 0.7131$$

Nilai Q^2 adalah 0.7131 atau 71.31%, berarti kinerja karyawan dipengaruhi sebesar 71.31% oleh kepuasan kerja dan budaya organisasi melalui *OCB*.

4.4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Setelah melalui uji validitas dan reliabilitas kemudian dilakukan uji model struktural dan hipotesis dengan meninjau besaran nilai estimasi koefisien jalur dan nilai t statistik. Nilai koefisien jalur yang berbentuk positif menunjukkan hubungan kedua variabel searah, sedangkan nilai koefisien yang berbentuk negatif menunjukkan hubungan kedua variabel tidak searah atau bertolak belakang. Nilai t statistik yang berada dibawah 1.96 dianggap tidak mampu memediasi hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan nilai t statistik yang berada diatas 1.96 dianggap mampu memediasi hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Hubungan kedua variabel dianggap signifikan apabila nilai probabilitas berada dibawah 0.05 dan apabila nilai probabilitas berada diatas 0.05 maka hubungan kedua variabel tidak signifikan.

Berdasarkan kerangka konseptual dalam penelitian, maka model hubungan dan hipotesis antar variabel akan diuji dengan menggunakan 2 tahapan yang akan disajikan pada tabel berikut ini:

1. Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Langsung

Hasil pengujian pengaruh langsung antar variabel kepuasan kerja, budaya organisasi, kinerja karyawan dan *OCB* dapat dilihat dari nilai koefisien jalur, t statistik dan probabilitas pada tabel berikut ini.

Tabel 4.4.4.1 Pengujian Pengaruh Langsung

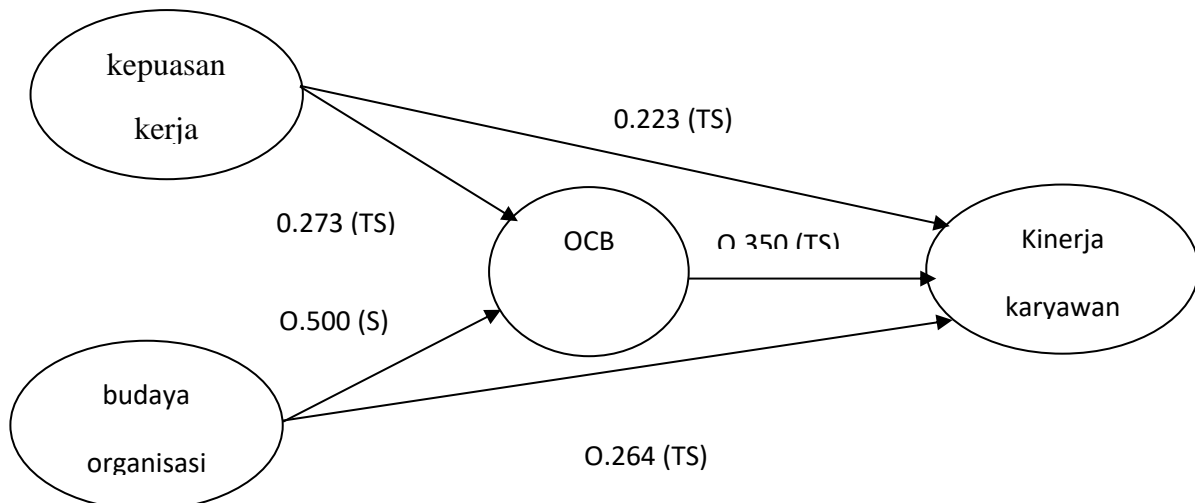
Variabel Bebas	Variabel Terikat	Koefisien Jalur	T Statistik	p-value	Keterangan
Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	0.223	1.201	0.230	Tidak Signifikan
Kepuasan Kerja	<i>OCB</i>	0.273	1.289	0.198	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi	Kinerja Karyawan	0.264	1.376	0.170	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi	<i>OCB</i>	0.500	2.636	0.009	Signifikan

<i>OCB</i>	Kinerja Karyawan	0.350	1.599	0.111	Tidak Signifikan
------------	------------------	-------	-------	-------	------------------

Keterangan :

S = Berpengaruh signifikan

TS = Berpengaruh tidak signifikan



Gambar 4.4.4.1 Model Diagram Jalur PLS

Data yang telah diolah disajikan dalam bentuk tabel 4.25 dan gambar 4.1 dengan rincian sebagai berikut:

H1. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *OCB*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif berpengaruh tidak signifikan terhadap *OCB* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.273. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti bahwa hubungan antara kepuasan kerja terhadap *OCB* adalah searah, sehingga apabila kepuasan kerja meningkat maka *OCB* juga meningkat dan sebaliknya apabila kepuasan kerja menurun maka *OCB* juga akan menurun. Tetapi hubungan keduanya tidak signifikan, yang artinya kenaikan *OCB* yang disebabkan oleh kepuasan kerja tidak bermakna atau tidak berarti. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel, diketahui nilai t statistik sebesar $1.289 < 1.96$ dan nilai probabilitas $0.198 > 0.05$. Oleh karena itu variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh secara nyata terhadap variabel *OCB*.

H2. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *OCB*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif berpengaruh signifikan terhadap *OCB* dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.500. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti bahwa hubungan antara budaya organisasi terhadap *OCB* adalah searah, sehingga apabila budaya organisasi meningkat maka *OCB* juga meningkat dan sebaliknya apabila budaya organisasi menurun maka *OCB* juga akan menurun. Hubungan keduanya signifikan, yang artinya kenaikan *OCB* yang disebabkan oleh budaya organisasi sangat bermakna atau sangat berarti. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel, diketahui nilai t statistik sebesar $2.636 > 1.96$ dan nilai probabilitas $0.009 < 0.05$. Oleh karena itu variabel budaya organisasi berpengaruh secara nyata terhadap variabel *OCB*.

H3. Pengaruh *OCB* terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *OCB* secara positif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.350. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti bahwa hubungan antara *OCB* terhadap kinerja karyawan adalah searah, sehingga apabila *OCB* meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat dan sebaliknya apabila *OCB* menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Tetapi hubungan keduanya tidak signifikan, yang artinya kenaikan kinerja karyawan yang disebabkan oleh *OCB* tidak bermakna atau tidak berarti. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel, diketahui nilai t statistik sebesar $1.599 < 1.96$ dan nilai probabilitas $0.111 > 0.050$. Oleh karena itu variabel *OCB* tidak berpengaruh secara nyata terhadap variabel kinerja karyawan.

H4. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara positif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.223. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti bahwa hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan adalah searah, sehingga apabila kepuasan kerja meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat dan sebaliknya apabila kepuasan kerja menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Tetapi hubungan keduanya tidak signifikan, yang artinya kenaikan kinerja karyawan yang disebabkan oleh kepuasan kerja tidak bermakna atau tidak berarti. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel, diketahui nilai t statistik sebesar $1.201 < 1.96$ dan nilai probabilitas $0.230 > 0.05$. Oleh karena itu variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh secara nyata terhadap variabel kinerja karyawan.

H5. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi secara positif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.264. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti bahwa hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan adalah searah, sehingga apabila budaya organisasi meningkat maka kinerja karyawan juga meningkat dan sebaliknya apabila budaya organisasi menurun maka kinerja karyawan juga akan menurun. Tetapi hubungan keduanya tidak signifikan, yang artinya kenaikan kinerja karyawan yang disebabkan oleh budaya organisasi tidak bermakna atau tidak berarti. Berdasarkan hasil pengolahan data pada tabel, diketahui nilai t statistik sebesar $1.376 < 1.96$ dan nilai probabilitas $0.170 > 0.05$. Oleh karena itu variabel budaya organisasi tidak berpengaruh secara nyata terhadap variabel kinerja karyawan.

2. Pengujian Hipotesis dan Koefisien Jalur Pengaruh Variabel Mediasi

Tabel 4.4.4.2

Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi

Jalur	Koefisien Jalur	T Statistik	p-value	Keterangan
Kepuasan Kerja – <i>OCB</i> – Kinerja Karyawan	0.096	1.049	0.295	Tidak Signifikan
Budaya Organisasi – <i>OCB</i> – Kinerja Karyawan	0.175	0.220	0.223	Tidak Signifikan

H6. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *OCB*

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 4.2 terlihat bahwa kepuasan kerja secara positif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.096. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti bahwa hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* adalah searah. Pada tabel terlihat nilai t statistik sebesar $1.049 < 1.96$ dan nilai probabilitas $0.295 > 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa *OCB* tidak ditetapkan menjadi variabel mediasi. Dengan kata lain, ada atau tidaknya variabel *OCB* tidak menjadi masalah bagi variabel kepuasan kerja untuk mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Peran mediasi *OCB* pada hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan adalah *partial mediation*.

H7. Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui OCB

Berdasarkan hasil penelitian pada tabel 4.2 terlihat bahwa budaya organisasi secara positif berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.134. Koefisien jalur bertanda positif memiliki arti bahwa hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB* adalah searah. Pada tabel terlihat nilai t statistik sebesar $0.982 < 1.96$ dan nilai probabilitas $0.326 > 0.05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa *OCB* tidak ditetapkan menjadi variabel mediasi. Dengan kata lain, ada atau tidaknya variabel *OCB* tidak menjadi masalah bagi variabel budaya organisasi untuk mempengaruhi variabel kinerja karyawan. Peran mediasi *OCB* pada hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan adalah *partial mediation*.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap OCB

Berdasarkan hasil dari form kuesioner yang diberikan kepada responden, diketahui bahwa tingkat kepuasan kerja karyawan tergolong sangat baik. Indikator yang paling berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan adalah faktor fisik. Salah satu item pernyataan pada indikator faktor fisik memiliki nilai rata-rata paling tinggi dibandingkan item pernyataan lain. Hal ini tercermin dari sikap para karyawan yang merasa tertarik dengan tugas-tugas yang diberikan. Karyawan mampu menyadari tentang tugas dan tanggungjawab yang diemban. Selain itu terdapat skema kenaikan jabatan yang adil bagi seluruh karyawan.

Menurut responden penelitian, faktor fisik dianggap menjadi indikator yang paling dapat mempersepsikan nilai-nilai variabel kepuasan kerja. Tetapi hal ini bertolak belakang dengan nilai estimasi loading yang menunjukkan bahwa faktor psikologis adalah indikator yang dominan. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan hasil pengujian model pengukuran variabel kepuasan kerja, faktor paling dominan dalam mempengaruhi tingkat kepuasan kerja adalah faktor psikologis, tetapi belum dijalankan dengan sesuai oleh karyawan. Faktor psikologis yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja diantaranya berupa motivasi, dukungan dan perlindungan dari atasan sehingga dalam bekerja karyawan merasa aman dan puas.

Sedangkan pada bahasan variabel *OCB* dari form kuesioner yang diberikan kepada responden, diketahui bahwa kualitas *OCB* karyawan perusahaan tergolong sangat baik. Indikator yang paling berpengaruh terhadap tingkat *OCB* adalah *sportmanship* atau sikap positif. Salah satu item pernyataan pada indikator *sportmanship* atau sikap positif memiliki

nilai rata-rata paling tinggi dibandingkan item pernyataan lain. Sikap *sportmanship* terwujud dengan cara menjauhi perilaku yang merugikan perusahaan. Selain itu menghindari sikap mudah berkeluh kesah serta melaksanakan tugas secara sportif dan positif.

Berdasarkan hasil jawaban responden pada form penelitian, sikap positif karyawan dianggap menjadi indikator yang paling mendeskripsikan nilai-nilai variabel *OCB*. Tetapi fakta lapangan ini bertolak belakang dengan nilai estimasi loading yang menunjukkan bahwa *conscientiousness* (kedisiplinan) adalah indikator yang dominan. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan hasil pengujian model pengukuran variabel *OCB*, faktor paling dominan dalam mempengaruhi tingkat *OCB* karyawan adalah *conscientiousness* (kedisiplinan), tetapi belum sepenuhnya diterapkan oleh karyawan. Indikator *OCB* berupa *conscientiousness* (kedisiplinan) dapat dicerminkan melalui perilaku menggunakan waktu secara efisien, memiliki tingkat kehadiran yang tinggi dalam bekerja, serta selalu mematuhi peraturan perusahaan.

Apabila dikaitkan dengan hasil penelitian terdahulu, penelitian ini didukung oleh pendapat Mehboob dan Bhuto (2012) yang menguji hubungan antara kepuasan kerja dan *OCB*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap dimensi dari *OCB* yang berupa *conscientious*, *sportmanship*, dan *civic virtue*. Hal ini sejalan dengan penemuan Kim (2006) yang melakukan penelitian untuk menyelidiki apakah dimensi *OCB* seperti *altruisme* dan *compliance* terdapat pada konteks negara Korea dan apakah motivasi pelayanan publik, kepuasan kerja dan komitmen organisasi merupakan prediktor dari *OCB*. Hasil penelitian menunjukkan adanya dua dimensi *OCB* dalam konteks negara Korea. Motivasi pelayanan publik berpengaruh terhadap *OCB* dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap *OCB*. Tetapi kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh terhadap *altruisme* dan *compliance*, dimensi dari *OCB*. Hasil penelitian-penelitian tersebut memiliki kesamaan yaitu kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

Penelitian Sudarmo dan Wibowo (2018) yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menjelaskan hasil serupa. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, sedangkan kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Komitmen organisasi dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh terhadap *OCB*. Selain itu Ningsih dan Arsanti (2014) yang melakukan penelitian dengan judul Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *OCB* dan *Turnover Intention* memiliki temuan yang sama. Hasil

penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB* tetapi kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *turnover intention*.

Dalam sudut pandang agama Islam, kepuasan kerja dapat tercapai apabila pekerjaan dilakukan dengan menanamkan rasa syukur. Pekerjaan yang dilakukan dengan rasa syukur akan terasa lebih ringan dan memiliki keberkahan sehingga akan lebih mudah mencapai kepuasan kerja. Dalam al-Quran surat Ibrahim ayat 7 Allah SWT berfirman :

وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ ۖ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ

Artinya : *Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu memaklumkan, "sesungguhnya jika kamu bersyukur, niscaya Aku akan menambah (nikmat) kepadamu, tetapi jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka pasti azab-Ku sangat berat".*

Ibnu Katsir (2017:66) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Firman-Nya: *وَإِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ* "Dan (ingatlah) tatkala Rabbmu memaklumkan," yaitu memberitahukan tentang janji-Nya untuk kalian. Bisa juga artinya: "Ingatlah tatkala Rabbmu bersumpah dengan keperkasaan, keagungan dan kebesaran-Nya. *لَئِن شَكَرْتُمْ* "Sesungguhnya jika kamu bersyukur, pasti Aku akan menambah (nikmat) kepadamu. Dan jika kamu mengingkari (nikmat-Ku), maka sesungguhnya adzab-Ku sangat pedih," yaitu dengan mengambil kembali nikmat itu dari mereka dan menyiksa mereka atas pengingkaran mereka terhadap nikmat tersebut.

Syukur dalam bekerja bermakna memaksimalkan pemberian Allah (berupa pekerjaan) sebagai sarana untuk mencari rizki dengan cara melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Ayat tersebut menjadi peringatan bagi umat manusia agar senantiasa bersyukur terhadap segala sesuatu yang terjadi dalam hidup, termasuk berkaitan dengan urusan pekerjaan. Salah satu bentuk syukur dalam pekerjaan adalah berusaha menjalankan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Karyawan yang pandai bersyukur akan mendapatkan kepuasan dalam bekerja karena memiliki kejernihan pikiran dan hati yang lapang, sehingga pekerjaan akan lebih mudah terselesaikan. Dengan menanamkan nilai-nilai syukur, Allah SWT akan membalas dengan nikmat yang berlipat ganda, dan sebaliknya jika tidak bersyukur maka Allah SWT akan memberikan balasan berupa adzab yang sangat pedih.

Teori *OCB* dalam ajaran modern selaras dengan nilai yang diajarkan dalam Islam yaitu *ukhuwah* atau persaudaraan. Setiap muslim hendaknya mencintai saudaranya sama seperti mencintai dirinya sendiri, sehingga dalam berperilaku selalu menjaga batasan-batasan dan menghindari konflik atau permasalahan dengan sesamanya. Sebagaimana telah dijelaskan dalam hadits Al-Arbain An-Nawawiyah yang ke 13 sebagai berikut :

عن انسٍ رضي الله عنه عن النبيّ صلّى الله عليه وسلّم قال : لا يُؤْمِنُ أَحَدُكُمْ حَتَّى يُحِبُّ لِأَخِيهِ مَا يُحِبُّ لِنَفْسِهِ
(رواه البخاري ومسلم واحمد ونساء)

Artinya : *Anas RA berkata bahwa nabi SAW bersabda, “tidaklah termasuk beriman seseorang diantara kamu sehingga mencintai saudaranya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri. (HR. Bukhari, Muslim, Ahmad, Nasa’i).*

Al-Khin (2007:303) menjelaskan hadits tersebut sebagai berikut :

1. Seorang mukmin dengan mukmin yang lain ibarat satu tubuh. Seorang mukmin menyukai apa yang baik bagi mukmin yang lain karena dia adalah tubuhnya sendiri.
2. Termasuk tanda kesempurnaan iman adalah membenci keburukan yang menimpa saudara seiman, seperti kita membenci keburukan tersebut menimpa diri kita.
3. Anjuran untuk bersikap tawadhu’ dan berakhlak mulia.
4. Anjuran untuk menumbuhkan rasa cinta dan kasih serta persatuan di kalangan kaum muslimin agar timbul rasa saling menolong.

"Hadits tersebut menjadi landasan salah satu indikator perilaku *OCB* berupa *courtesy* (persaudaraan)” yang dikemukakan oleh Organ, et al (2006) dalam Diana (2012). Diantara nilai-nilai persaudaraan yang dapat diterapkan di lingkungan organisasi adalah saling menghargai, menghormati dan mengasihi antar sesama. Selain itu nilai persaudaraan dapat ditunjukkan dengan senantiasa mewujudkan kedamaian organisasi sehingga tercipta suasana yang harmonis dan saling menguntungkan.

4.5.2 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *OCB*

Berdasarkan hasil dari form kuesioner yang diberikan kepada responden, diketahui bahwa persepsi karyawan terhadap budaya organisasi tergolong sangat baik. Indikator yang paling berpengaruh terhadap budaya organisasi perusahaan adalah orientasi terhadap hasil. Salah satu item pernyataan pada indikator orientasi terhadap hasil memiliki nilai rata-rata paling tinggi dibandingkan item pernyataan lain. Hal ini dapat terlihat dari sikap para karyawan yang mampu mengorganisir pekerjaan secara sederhana dan efektif. Selain itu masing-masing karyawan memiliki misi yang eksplisit atau jelas. Apabila diperlukan karyawan dapat memberikan arahan pekerjaan secara jelas dan memiliki tujuan yang rasional dalam bekerja.

Temuan penelitian menunjukkan orientasi terhadap hasil dianggap menjadi indikator yang paling merepresentasikan nilai-nilai variabel budaya organisasi. Tetapi hal ini tidak didukung oleh nilai estimasi loading yang menunjukkan bahwa perilaku mempertahankan dan menjaga stabilitas adalah indikator yang dominan. Sehingga dapat disimpulkan berdasarkan hasil pengujian model pengukuran variabel budaya organisasi, faktor paling dominan dalam

mempengaruhi tingkat budaya organisasi adalah perilaku mempertahankan dan menjaga stabilitas, meskipun belum sepenuhnya dijalankan oleh karyawan. Indikator perilaku mempertahankan dan menjaga stabilitas yang berpengaruh terhadap budaya organisasi diantaranya selalu menjaga stabilitas fisik dan mental serta tidak memforsis diri dalam bekerja.

Menurut hasil uji hipotesis yang telah dilakukan, budaya organisasi memiliki hubungan yang signifikan terhadap *OCB*. Temuan pada penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Erkutlu (2010) untuk menguji peran moderasi budaya organisasi terhadap hubungan antara keadilan organisasi dan *OCB*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki peran moderasi pada hubungan antara persepsi keadilan dan *OCB*. Penemuan penelitian ini juga sejalan dengan pendapat Suparjo (2013) yang meneliti Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Komitmen organisasi dan budaya organisasi juga berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*. Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *OCB*.

Dewanggana (2016) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi terhadap *OCB* yang berdampak pada Prestasi Kerja Karyawan mendukung temuan penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. *OCB*, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hardaningtyas (2016) melakukan penelitian yang berjudul Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat kecerdasan emosi dan sikap pada budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *OCB*.

Penelitian lain yang mendukung hasil temuan dilakukan oleh Nugraha dan Adnyani (2018) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi terhadap *OCB* adalah positif signifikan. Penelitian yang memperoleh hasil serupa dilakukan oleh Mahayasa, dkk (2018) yang menguji Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan *OCB*. Budaya organisasi juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan *OCB*. Mahardika dan Wibawa (2019) menguji pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penemuan menunjukkan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan sudut pandang agama Islam, persoalan tentang budaya organisasi dibahas dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Muslim berikut.

وَعَنْ أَبِي مَسْعُودٍ عُمَبَةَ بْنِ عَمْرِو وَالْأَنْصَارِيِّ الْبَدْرِيِّ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ :
مَنْ دَلَّ عَلَى خَيْرٍ فَلَهُ مِثْلُ أَجْرِ فَاعِلِهِ (رواه مسلم)

Artinya : *Abu Mas'ud, Uqbah bin Amru Al-Anshari Al-Badri RA berkata bahwa Rosulullah SAW bersabda : "barangsiapa yang menunjukkan jalan kepada kebaikan, maka dia mendapatkan pahala orang yang melakukan kebaikan tersebut". (HR. Muslim)*

Al-Khin (2007:235) menjelaskan hadits tersebut sebagai berikut :

1. Imam Muslim meriwayatkan, seorang laki-laki berkata kepada Nabi SAW, "bawalah aku", nabi menjawab, "aku tidak mempunyai kendaraan untuk membawamu." Seorang laki-laki yang lain berkata, "aku tahu orang yang bisa membawanya." Nabi bersabda, "barangsiapa yang menunjukkan jalan kepada kebaikan, maka dia mendapatkan pahala orang yang melakukan kebaikan tersebut".
2. Perintah untuk melakukan kebaikan dan membimbing orang kepada kebaikan, karena orang yang menjadi pembimbing orang lain untuk berbuat kebaikan akan mendapat pahala seperti orang yang melakukan kebaikan tersebut.

Dari hadits tersebut dapat diambil pelajaran mengenai pentingnya budaya saling tolong menolong dalam kebaikan. Setiap warga organisasi mustahil melakukan segala sesuatu secara individu, karena tujuan membentuk organisasi adalah untuk mencapai satu tujuan dengan cara bersama-sama. Oleh karena itu membangun budaya saling menunjukkan jalan kebaikan merupakan keharusan agar dapat memudahkan organisasi mencapai tujuan. Budaya ini dapat diterapkan dengan cara senantiasa mengingatkan untuk saling menjaga keamanan, kebersihan, kedisiplinan, dan kekeluargaan. Dengan begitu akan terbentuk ekosistem budaya organisasi yang sehat dan positif sehingga memudahkan organisasi mencapai visi yang telah ditetapkan.

Menurut Diana (2012) "*OCB* dalam sudut pandang agama Islam adalah perilaku yang sesuai nilai-nilai yang diajarkan didalam Islam, yaitu meliputi *ta'awun, ukhuwah, mujahadah*".

Ta'awun artinya saling tolong menolong yang dalam teori konvensional *OCB* dikenal dengan sebutan *altruisme*. Sikap saling tolong menolong diajarkan nabi Muhammad SAW dalam hadits sebagai berikut:

وَعَنْ أَنَسٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : أَنْصُرْ أَخَاكَ ظَالِمًا أَوْ مَظْلُومًا، فَقَالَ رَجُلٌ
أَرَأَيْتَ إِنْ كَانَ ظَالِمًا، كَيْفَ أَنْصُرُهُ؟ قَالَ : تَحْجِزُهُ أَوْ تَمْنَعُهُ مِنَ الظُّلْمِ، فَإِنَّ ذَلِكَ نَصْرُهُ (رواه البخاري)

Artinya : Anas RA berkata bahwa Rosulullah SAW bersabda, “tolonglah saudaramu yang menzalimi atau yang dizalimi”. Seorang laki-laki bertanya, “ya Rosulullah, saya dapat menolongnya jika ia dizalimi, tapi untuk orang yang berbuat zalim, bagaimana saya menolongnya?”. Rosulullah menjawab, “kamu mencegahnya dari berbuat zalim, itulah yang dimaksud menolongnya”. (HR. Bukhori Muslim)

Al-Khin (2007:304) menjelaskan hadits tersebut bahwa “pada jaman jahiliah, ungkapan seperti hadits diatas dimaknai apa adanya. Artinya, orang yang menzalimi dibela dengan kedzalimannya”. Hadits tersebut menunjukkan perintah Nabi SAW kepada umatnya untuk menolong orang lain yang teraniaya, sekaligus pihak yang menganiaya yaitu dengan menghentikan perbuatannya. Islam menganjurkan umatnya untuk peduli terhadap lingkungan sekitar serta ringan tangan dalam menolong orang yang membutuhkan, seperti orang-orang yang sedang terdzolimi.

Sehubungan dengan hal itu didalam hadits shahih juga disebutkan :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ : أَنَّ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ : مَنْ دَعَا إِلَى هُدًى كَانَ لَهُ مِنَ الْأَجْرِ مِثْلُ
أَجْرِ مَنْ تَبِعَهُ لَا يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ أُجُورِهِمْ شَيْئًا، وَمَنْ دَعَا إِلَى ضَلَالَةٍ كَانَ عَلَيْهِ مِنَ الْإِثْمِ مِثْلُ آثَامِ مَنْ تَبِعَهُ لَا
يَنْقُصُ ذَلِكَ مِنْ آثَامِهِمْ شَيْئًا (رواه مسلم)

Artinya : Abu Hurairah RA berkata bahwa Rosulullah SAW bersabda, “barangsiapa yang mengajak kepada kebaikan, maka baginya pahala orang yang mengikutinya, tanpa mengurangi pahala mereka sedikitpun. Barangsiapa yang mengajak kepada kesesatan, maka baginya dosa orang yang mengikutinya tanpa mengurangi dosa mereka sedikitpun.” (HR. Muslim)

Menurut Al-Khin (2007:236) menjelaskan hadits tersebut sebagai berikut :

1. Orang yang menjadi penyebab dan pelaku perbuatan tertentu mendapatkan pahala dan hukuman yang sama.
2. Seorang muslim harus mengetahui dampak dari perbuatannya, sehingga ia berusaha untuk melakukan kebaikan agar menjadi teladan yang baik.
3. Seorang muslim harus menjauhi ajakan-ajakan yang menyesatkan dan menjauhi teman-teman yang buruk karena ia akan mempertanggungjawabkan perilakunya.

4. Orang yang menjadi penyebab terjadinya kebaikan akan dilipatgandakan pahalanya. Begitu juga dengan orang yang menjadi penyebab terjadinya keburukan, hukumannya pun dilipatgandakan.

Dimensi kedua yaitu sportif yang artinya bersikap positif dalam kondisi apapun. Dalam teori konvensional OCB dikenal dengan *sportsmanship*. Dimensi ketiga yaitu persaudaraan yang berarti saling menyayangi dan mencintai antar sesama. Dalam teori konvensional OCB dikenal dengan *courtesy*. Dimensi keempat yaitu *civic virtue* yang artinya kepedulian terhadap sesama. Dimensi kelima yaitu *mujahadah* atau bersungguh-sungguh. Sikap sungguh-sungguh dalam bekerja dapat tercapai apabila didasari dengan niat dan keikhlasan.

4.5.3 Pengaruh *OCB* terhadap Kinerja Karyawan

Fakta lapangan yang diperoleh dari hasil form kuesioner responden, diketahui bahwa kualitas kinerja karyawan pada perusahaan tergolong baik. Indikator yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan. Salah satu item pernyataan pada indikator ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan memiliki nilai rata-rata paling tinggi dibandingkan item pernyataan lain. Hal ini dapat terlihat dari sikap para karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu. Karyawan dapat mengerjakan pekerjaan sesuai prosedur yang diberikan, serta memenuhi standar yang ditentukan perusahaan. Dengan kata lain, karyawan dapat mencapai target kualitas dan kuantitas perusahaan. Apabila dilihat dari nilai rata-rata pada item pernyataan responden, hasil penelitian menunjukkan bahwa ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan dianggap menjadi indikator yang paling merepresentasikan nilai-nilai variabel kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan nilai estimasi *loading* yang menunjukkan bahwa ketepatan dalam menyelesaikan pekerjaan adalah indikator yang paling dominan.

Pengujian pengaruh hubungan *OCB* terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini memperoleh hasil tidak signifikan. Temuan di lapangan sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mendo (2016) dengan judul Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perilaku warga organisasi (*OCB*) berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Sedangkan kompetensi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. *OCB* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan kompetensi, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Selain itu temuan pada penelitian ini sejalan dengan pendapat Amanda (2014) yang menguji Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pendapat tersebut diperkuat dengan penemuan Rahayu dan Yanti (2020) dalam penelitian berjudul Pengaruh Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Antara. Hasil penelitian yaitu komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *OCB* sedangkan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *OCB*. Komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. *OCB* tidak berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Komitmen organisasi dan iklim organisasi melalui *OCB* tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam sudut pandang agama Islam dimensi OCB dijelaskan dalam Al-Quran surat Al-Maidah ayat 2 sebagai berikut :

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَحِلُّوا سَعَائِرَ اللَّهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهُدْيَ وَلَا الْقَلَائِدَ وَلَا آيَةَ الْبَيْتِ الْحَرَامِ يَبْتَغُونَ فَضْلًا
 مِنْ رَبِّهِمْ وَرِضْوَانًا ۖ وَإِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوا ۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ فَوْمٍ أَن صَدُّوكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ أَن تَعْتَدُوا
 ۗ وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۗ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ وَاتَّقُوا اللَّهَ ۗ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu melanggar syi'ar-syi'ar Allah, dan jangan melanggar kehormatan bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) binatang-binatang had-ya, dan binatang-binatang qalaa-id, dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitullah sedang mereka mencari kurnia dan keridhaan dari Tuhannya dan apabila kamu telah menyelesaikan ibadah haji, maka bolehlah berburu. Dan janganlah sekali-kali kebencian(mu) kepada sesuatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari masjidil haram, mendorongmu berbuat aniaya (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. Dan bertakwalah kamu kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat siksa-Nya.

Ibnu Katsir (2017:10) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Firman Allah Ta'ala : *وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ* “*dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan taqwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran*” maknanya Allah SWT memerintahkan hamba-hamba-Nya yang beriman untuk senantiasa tolong-menolong dalam berbuat kebaikan, itulah yang disebut dengan *al-birru* (kebajikan) serta meninggalkan segala bentuk kemungkarannya dan itulah dinamakan dengan *at-takwa*. Allah SWT melarang mereka tolong-menolong dalam hal kebatilan, berbuat dosa dan mengerjakan hal-hal yang haram. Ibnu Jarir berkata: *al-Itsmu* (dosa) berarti meninggalkan apa yang Allah perintahkan untuk mengerjakannya, sedangkan *al-Udwan* (permusuhan) berarti melanggar apa yang telah ditetapkan Allah dalam urusan agama dan melanggar apa yang telah diwajibkan-Nya kepada kalian dan kepada orang lain.”

Dalam kehidupan berorganisasi, penting bagi warga organisasi untuk memiliki sikap *OCB*. Sikap *OCB* yang dijelaskan pada ayat tersebut diantaranya adalah *altruisme* atau membantu orang lain dan *courtesy* yang artinya kebaikan. Perilaku saling tolong menolong sangat bermanfaat bagi organisasi karena dengan demikian pekerjaan akan lebih cepat terselesaikan dan ketimpangan sumber daya manusia antar divisi dapat terselesaikan. Selain itu dengan melaksanakan sikap saling menolong, keharmonisan organisasi akan senantiasa terjaga karena warga organisasi merasa saling membutuhkan satu sama lain. Sikap lain yang dijelaskan dalam ayat tersebut adalah kebaikan, atau jika dalam sudut pandang agama Islam yaitu melaksanakan tugas-tugas organisasi sesuai dengan tuntunan yang terdapat didalam al-Qur'an dan hadits. Perusahaan yang menjalankan misi untuk mencapai tujuan organisasi melalui cara-cara yang diridhoi Allah SWT akan memiliki keberkahan didalam usahanya. Keberkahan dapat dirasakan seluruh warga organisasi dalam bentuk ketenangan, kedamaian dan keharmonisan.

Sedangkan kinerja karyawan dalam sudut pandang agama Islam dibahas pada al-Qur'an surat as-Shaff ayat 4 :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنِينَ مَرْضُوعُونَ

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.*

Ibnu Katsir (2017:160) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Muqatil bin Hayyan mengemukakan, orang-orang mukmin berkata: "seandainya kami menemukan amalan yang paling disukai Allah, pasti kami akan mengamalkannya". Kemudian Allah Ta'ala menunjukkan kepada mereka amalan yang paling dicintai-Nya, melalui firman-Nya *إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا* "sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur". Allah menjelaskan kepada mereka bahwa mereka diuji melalui peperangan *uhud*, namun mereka berpaling dari Rasulullah SAW seraya meninggalkan beliau.

Sa'id bin Jubair berkata: "Rasulullah SAW tidak menyerang musuh kecuali dengan membariskan pasukan". Ini merupakan pengajaran langsung dari Allah SWT kepada orang-orang yang beriman.

Firman Allah SWT كَانَتْهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُورٌ “*seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh*". Maksudnya, satu dengan yang lainnya saling bersentuhan badan dalam barisan. Sedangkan Muqatil bin Hayan mengatakan: "satu dengan yang lainnya saling merapatkan barisan". Ibnu 'Abbas mengatakan: "yakni teguh, tidak akan tumbang, masing-masing bagian merekat erat dengan yang lain".

Allah menjelaskan mengenai konsep jihad di jalan Allah yang selaras dengan kinerja karyawan didalam organisasi yaitu bekerja dalam sebuah barisan yang teratur dan kokoh. Allah SWT lebih menyukai seseorang yang bekerja dalam barisan yang teratur dan kokoh daripada barisan yang tidak teratur dan rapuh. Kinerja karyawan yang teratur memiliki ciri-ciri yaitu seluruh komponen di dalamnya saling menguatkan satu sama lain dan mampu bersinergi dalam menyelesaikan pekerjaan.

Nabi Muhammad SAW bersabda dalam sebuah hadits riwayat Thabrani sebagai berikut :

إِنَّ اللَّهَ عَزَّ وَجَلَّ يُحِبُّ إِذَا عَمِلَ أَحَدُكُمْ عَمَلًا أَنْ يُتَّقِنَهُ

Artinya : *Sesungguhnya Allah menyukai apabila seseorang diantara kalian melakukan suatu pekerjaan lalu dia menyelesaikannya dengan baik. (HR. Thabrani)*

Al-Hasyimi (2008:86) menjelaskan hadits tersebut bahwa “jika kita mengerjakan suatu pekerjaan, hendaklah diselesaikan dengan baik karena hal tersebut disukai oleh Allah SWT. Hadits ini merupakan penjelasan dari apa yang terkandung dalam firman-Nya” :

وَقُلْ اْعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسُرُدُّوْنَ اِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۗ

Artinya : *Dan katakanlah, “bekerjalah kamu, maka Allah akan melihat pekerjaanmu, begitu juga Rasul-Nya dan orang-orang mukmin, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui yang gaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan”.* (at-Taubah : 105)

Oleh karena itu selayaknya setiap pekerjaan dilakukan dengan rencana yang matang dan program yang baik. Hal ini merupakan landasan bahwa dalam Islam mengajarkan untuk melakukan segala sesuatu secara rapi, tertib, dan teratur. Allah akan lebih mencintai pekerjaan yang rapi, tertib dan teratur daripada yang dilakukan secara asal-asalan.

4.5.4 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penemuan ini tidak bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pawirosumarto, et al (2017) yang melakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh dari lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan implikasinya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, tetapi hanya gaya kepemimpinan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja bukan menjadi variabel mediasi.

Selaras dengan penelitian diatas, Soomro, et al (2018) juga melakukan penelitian dengan variabel serupa untuk mengetahui hubungan keseimbangan kehidupan kerja, konflik pekerjaan-keluarga dan konflik keluarga-pekerjaan dengan kinerja karyawan yang dimoderasi oleh kepuasan kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa konflik pekerjaan-keluarga berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan, konflik keluarga-pekerjaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja menjadi moderator negatif antara hubungan ini. Selain itu terdapat penelitian yang dilakukan oleh Crossman, et al. (2003) yang menguji pengaruh kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian dilakukan terhadap 9 perbankan Lebanon dengan jumlah sampel 202 karyawan. Hasil yang diperoleh adalah tidak terdapat hubungan antara kepuasan kerja dengan kinerja karyawan.

Temuan lain yang mendukung hasil penelitian ini dilakukan oleh Sutopo (2018) yang menguji Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, *Job Relevant Information*, Budaya Organisasi dan *Locus of Control* terhadap Kinerja Pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, kepuasan kerja dan *job relevant information* berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai, *locus of control* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selaras dengan hasil penemuan tersebut, Iffaldano dan Muchinsky (1986) juga menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian dari Windari, dkk (2014) dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan juga memperkuat penemuan ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Selain itu Apsari (2019) melakukan penelitian dengan judul *Pengaruh Person-Organization Fit dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan*. Temuan penelitian menunjukkan bahwa *person-organization fit* dan kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dalam sudut pandang agama Islam, kepuasan kerja dapat tercapai apabila pekerjaan dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai kesabaran. Allah berfirman dalam al-Qur'an surat al-Baqoroh ayat 155 sebagai berikut :

وَلَنَبْلُوَنَّكُمْ بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ وَنَقْصٍ مِّنَ الْأَمْوَالِ وَالْأَنْفُسِ وَالثَّمَرَاتِ ۗ وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ

Artinya : *Dan sungguh akan Kami berikan cobaan kepadamu dengan sedikit ketakutan, kelaparan, kekurangan harta, jiwa dan buah-buahan. Dan berikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar.*

Ibnu Katsir (2017:305) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Allah SWT memberitahukan bahwa Dia akan menguji hamba-hamba-Nya. Allah SWT berfirman *وَنَقْصٍ مِّنَ الْخَوْفِ وَالْجُوعِ* "dengan sedikit ketakutan dan kelaparan", *وَالْأَمْوَالِ* "dan kekurangan harta" artinya hilangnya sebagian harta, *وَالْأَنْفُسِ* "serta jiwa" misalnya meninggalnya para sahabat, kerabat, dan orang-orang yang dicintai, *وَالثَّمَرَاتِ* "dan buah-buahan" yaitu kebun dan sawah tidak dapat diolah sebagaimana mestinya. Sebagaimana ulama salaf mengemukakan, "diantara pohon kurma ada yang tidak berbuah kecuali hanya satu buah saja."

Semua hal di atas dan yang semisalnya adalah bagian dari ujian Allah Ta'ala kepada hamba-hamba-Nya. Barangsiapa bersabar maka Dia akan memberikan pahala baginya, dan barangsiapa berputus asa karenanya, maka Dia akan menimpakan siksaan terhadapnya. Oleh karena itu, Allah Ta'ala berfirman *وَبَشِّرِ الصَّابِرِينَ* "dan sampaikanlah berita gembira kepada orang-orang yang sabar".

Sedangkan mengenai kinerja karyawan, Allah SWT telah menjelaskan dalam al-Qur'an surat al-Qashash ayat 26 :

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ ۖ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

Artinya : *Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya".*

Ibnu Katsir (2017:267) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

Berkata salah seorang puteri laki-laki ini. Satu pendapat mengatakan, wanita itu adalah yang pergi di belakang Musa AS, ia berkata kepada ayahnya *يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ* "hai ayahku, ambillah ia sebagai pekerja" yaitu sebagai penggembala kambingnya.

'Umar, Ibnu 'Abbas, Syuraih al-Qadhi, Abu Malik, Qatadah, Muhammad bin Ishaq dan selainnya berkata, ketika wanita itu berkata: *إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ* "karena

sesungguhnya orang yang paling baik yang engkau ambil untuk pekerja adalah orang yang kuat lagi amanah", maka ayahnya berkata kepadanya: "apa yang kamu ketahui tentang itu?", wanita itu berkata: "dia telah mengangkat sebuah batu besar yang tidak mampu diangkat kecuali oleh 10 orang laki-laki, dan saat aku datang bersamanya, aku berjalan di depannya", lalu ia berkata kepadaku: "berjalanlah di belakangku". "Jika ia berbeda jalan denganku, ia memberikan sebuah tanda batu kerikil agar aku mengetahui ke mana ia berjalan."

Ayat tersebut menceritakan kisah Nabi Syuaib yang meminta salah seorang dari puterinya untuk menjemput Nabi Musa, kemudian puterinya menceritakan kebaikan-kebaikan Nabi Musa dengan tujuan agar ayahnya berkenan menjadikannya sebagai pekerja. Nabi Musa merupakan seorang yang kuat dan dapat dipercaya (amanah) sehingga dinilai akan mampu menjalankan tugas pekerjaan berupa menjaga hewan-hewan peliharaan. Dari Qur'an surat al-Qashash ayat 26 dapat diambil pelajaran bahwa terdapat beberapa faktor untuk menilai kualitas kinerja karyawan yaitu dengan melihat kekuatan fisik dan sifat yang dimiliki. Tetapi hal tersebut bukan merupakan hal pokok dalam penilaian kinerja karyawan karena bagaimanapun tetap disesuaikan dengan *job desc* dalam pekerjaan.

4.5.5 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Apabila dikaitkan dengan penelitian terdahulu, penemuan tersebut selaras dengan pendapat Muris (2018) yang menguji pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Girsang (2019) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan mendapatkan hasil yang selaras. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara simultan budaya organisasi dan komitmen berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Temuan lain yang memperkuat hasil penelitian yaitu dari Lisdiana (2016) yang menguji Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai melalui Komitmen Organisasi. Temuan penelitian memaparkan bahwa budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap komitmen organisasi, motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi, budaya organisasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja, motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Secara bersama-sama budaya organisasi, motivasi dan

komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu terdapat penemuan lain dari Wahyudi dan Tupti (2019) yang menguji Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif dan signifikan. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai secara parsial berpengaruh positif tetapi tidak signifikan. Budaya organisasi, motivasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Temuan lain yang mendukung hasil penelitian yaitu dari Anggraini (2019) yang menguji Pengaruh Budaya Organisasi, Semangat Kerja, Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan. Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Selain itu, penelitian dari Nurhalim, dkk (2015) yang menguji Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan memperoleh hasil yang mendukung penelitian ini. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa budaya organisasi dan *OCB* berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penemuan Finaltri, dkk (2020) dalam judul penelitian Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening sejalan dengan hasil uji penelitian ini. Penemuan menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung yang signifikan antara budaya organisasi maupun kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Komitmen organisasional berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi kepuasan kerja berpengaruh langsung signifikan terhadap kinerja karyawan. Komitmen organisasional tidak mampu secara signifikan menjembatani budaya organisasi maupun kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang mendukung hasil temuan ini dilakukan oleh Ferdian dan Devita (2020) dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, tetapi *knowledge management* berpengaruh signifikan terhadap kinerja

karyawan. Budaya organisasi dan *knowledge management* secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Agama Islam memberikan tuntunan moral bagi umatnya untuk menjalankan syari'at Islam di semua aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan (bekerja). Dalam perspektif Islam, budaya organisasi memiliki beberapa karakteristik yang dibangun dari nilai-nilai ajaran Rosul SAW. Karakteristik budaya organisasi diterapkan dalam rangka menjaga kualitas kerja karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi. Hakim (2016) memaparkan karakteristik budaya organisasi Islam yang dapat meningkatkan kinerja organisasi yaitu meyakini bahwa bekerja merupakan salah satu pelaksanaan fungsi manusia sebagai *kholifah fil ardhi* (pemimpin di bumi) sehingga mampu mengarahkan perbuatannya untuk menciptakan kebaikan dan kemaslahatan di bumi. Selain itu seorang muslim hendaknya menyadari bahwa Allah menciptakan manusia sebagai pembawa misi *rahmatallil'alam*. Sebagaimana terdapat dalam al-Qur'an surat al-Baqarah ayat 30 :

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً ۗ قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ ۗ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ

Artinya : *Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para Malaikat, "sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi". Mereka berkata, "mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman: "sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".*

Ibnu Katsir (2017:121) menjelaskan ayat tersebut sebagai berikut :

إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً "sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi". Yakni suatu kaum yang akan menggantikan satu kaum lainnya, kurun demi kurun, dan generasi demi generasi. *أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ* "mengapa Engkau hendak menjadikan (khalifah) di bumi ini orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah". Artinya, para Malaikat itu bermaksud bahwa di antara jenis makhluk ini terdapat orang yang akan melakukan hal tersebut. Maka untuk memberikan jawaban atas pertanyaan para Malaikat itu, Allah berfirman *إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ* "sesungguhnya Aku mengetahui apa yang tidak kamu ketahui". Artinya, Aku (Allah) mengetahui dalam penciptaan golongan ini (manusia) terdapat kemaslahatan yang lebih besar daripada kerusakan yang kalian khawatirkan, dan kalian tidak mengetahui, bahwa Aku akan menjadikan di antara mereka para Nabi dan Rasul yang diutus ke tengah-tengah mereka. Dan di antara mereka juga terdapat para *shiddiqun*, *syuhada'*, dan orang-orang shalih.

Dalam rangka menjalankan fungsi *kholifah fil ardhi* (pemimpin di bumi) dan *rahmatallil'alam* (rahmat bagi seluruh alam) manusia memanfaatkan pemberian Allah SWT

berupa berbagai macam sumber daya untuk memenuhi keperluan hidupnya secara efektif dan efisien. Fungsi ini menjadi dasar bagi manusia untuk membentuk tatanan budaya organisasi yang bertanggungjawab demi terciptanya kinerja karyawan yang berkualitas. Pembentukan tatanan budaya organisasi dapat dimulai dengan menerapkan batasan-batasan yang efektif mengenai waktu pengumpulan tugas, jam dimulainya rapat, target profit, dan lain sebagainya. Dengan pemberian tanggungjawab sebagaimana hal tersebut terhadap masing-masing karyawan, maka akan terbentuk kesadaran bahwa setiap individu didalam perusahaan berkewajiban untuk memimpin, minimal memimpin diri sendiri. Dengan meyakini bahwa setiap individu merupakan *kholifah* atau pemimpin, maka akan terbentuk budaya organisasi yang bertanggungjawab dan saling menghormati.

Sedangkan mengenai kinerja karyawan, Nabi Muhammad SAW telah menjelaskan dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Bukhori sebagai berikut :

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ إِذَا ضُبِعَتِ الْأَمَانَةُ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ قَالَ كَيْفَ إِضَاعَتُهَا يَا رَسُولَ اللَّهِ قَالَ إِذَا أُسْنِدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ َ

Artinya : *Dari Abu Hurairah RA mengatakan, Rasulullah SAW bersabda : "jika amanat telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi". Ada seorang sahabat bertanya, "bagaimana maksud amanat disia-siakan?". Nabi menjawab, "jika urusan diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu". (HR. Bukhori)*

Al-Hasyimi (2008:86) menjelaskan hadits tersebut bahwa “Nabi SAW menyebutkan tentang salah satu pertanda akan datangnya hari kiamat yaitu bilamana amanat atau kepercayaan diserahkan bukan kepada ahlinya”.

Selain itu Nabi Muhammad SAW juga bersabda dalam hadits yang lain :

إِذَا وَسَدَ الْأَمْرُ إِلَى غَيْرِ أَهْلِهِ فَاَنْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Artinya : *Apabila suatu perkara diserahkan bukan kepada ahlinya, maka tunggulah saat kehancurannya. (HR. Bukhori)*

Al-Hasyimi (2008:103) memberikan penjelasan mengenai dua hadits yang saling berkaitan tersebut :

Pada hadits sebelumnya disebutkan bahwa apabila amanat diserahkan bukan lagi kepada ahlinya maka tunggulah saat hari kiamat, yakni hari kiamat sudah dekat masanya. Dalam hadits ini dijelaskan pula bahwa apabila suatu perkara diserahkan bukan kepada ahlinya maka tunggulah saat kehancurannya. Dalam hadits sebelumnya makna lahiriahnya menunjukkan makna kiamat kubro, sedangkan dalam hadits ini

makna lahiriahnya menunjukkan pengertian kiamat sughro. Sekalipun demikian kedua hadits tersebut mempunyai makna yang erat hubungannya.

Hadits tersebut memberikan petunjuk kepada para pemimpin perusahaan agar selektif dalam merekrut karyawan. Hal ini disebabkan karena kinerja karyawan berperan besar terhadap kesuksesan sebuah perusahaan. Kriteria karyawan yang dinilai memiliki kinerja yang baik dan mampu mendukung perusahaan mencapai tujuannya adalah karyawan yang berkompeten di bidangnya, berpengetahuan luas, bertanggungjawab dan dapat dipercaya (amanah). Apabila karyawan tidak memiliki sifat-sifat tersebut maka dikhawatirkan menghambat kemajuan perusahaan karena tidak mampu mengemban amanah yang dibebankan.

4.5.6 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *OCB*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa *OCB* tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Apabila dikaitkan dengan penelitian terdahulu temuan tersebut mendukung pendapat Sari dan Susilo (2018) yang menyatakan bahwa *OCB* tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti ada atau tidaknya variabel *OCB* tidak menjadi faktor yang mempengaruhi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini juga didukung oleh pendapat Widyastuti dan Palupiningdyah (2015) yang menguji Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *OCB*. *OCB* berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan *OCB* menjadi mediator hubungan antara kepuasan kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain dilakukan oleh Nurusyifa (2019) yang menguji Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *OCB* sebagai Variabel Intervening. Hasil uji penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap *OCB*, motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*, sementara *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil analisis jalur menunjukkan bahwa *OCB* tidak dapat memediasi variabel kepuasan kerja dan kinerja karyawan, tetapi *OCB* memediasi variabel motivasi kerja dan kinerja. Sejalan dengan hal tersebut, Wicaksono dan Gazali (2021) melakukan penelitian untuk menguji Pengaruh

Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan *OCB* Sebagai Variabel Intervening. Hasil yang diperoleh adalah kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *OCB*, dan *OCB* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara *OCB* tidak memediasi secara langsung hubungan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan nilai pengaruh langsung yang lebih besar daripada pengaruh tidak langsung.

Maryati dan Fernando (2018) melakukan penelitian yang berjudul Peran Organizational Citizenship Behavior (*OCB*) dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Hasil uji hipotesis diperoleh keterangan bahwa motivasi intrinsik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *OCB*, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan *OCB*, *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *OCB* berpengaruh positif dan signifikan pada hubungan motivasi intrinsik dan kinerja karyawan, tetapi *OCB* tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dalam sudut pandang agama Islam, kepuasan kerja dapat tercapai dengan menanamkan nilai-nilai keikhlasan. Ikhlas merupakan kesucian hati saat beramal yang ditujukan hanya kepada Allah SWT semata. Dengan melaksanakan pekerjaan secara ikhlas, beban kerja akan berkurang dan hati akan terasa lapang sehingga dapat merasakan kepuasan dalam bekerja. Dalil tentang ikhlas dalam beramal terdapat dalam hadits yang diriwayatkan oleh Imam Muslim sebagai berikut :

عَنْ أَمِيرِ الْمُؤْمِنِينَ أَبِي حَفْصٍ عُمَرَ بْنِ الْخَطَّابِ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ: سَمِعْتُ رَسُولَ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ يَقُولُ:

إِنَّمَا الْأَعْمَالُ بِالنِّيَّاتِ وَإِنَّمَا لِكُلِّ امْرِئٍ مَا نَوَى. فَمَنْ كَانَتْ هِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ فَهِجْرَتُهُ إِلَى اللَّهِ وَرَسُولِهِ، وَمَنْ

كَانَتْ هِجْرَتُهُ لِدُنْيَا يُصِيبُهَا أَوْ امْرَأَةٍ يَنْكِحُهَا فَهِجْرَتُهُ إِلَى مَا هَاجَرَ إِلَيْهِ.

Artinya : *Dari Amirul Mu'minin, Abi Hafs Umar bin Al Khattab radhiallahuanhu berkata, saya mendengar Rasulullah SAW bersabda : sesungguhnya setiap perbuatan tergantung niatnya, dan sesungguhnya setiap orang (akan dibalas) berdasarkan apa yang dia niatkan. Siapa yang hijrahnya karena (ingin mendapatkan keridhaan) Allah dan Rasul-Nya, maka hijrahnya kepada (keridhaan) Allah dan Rasul-Nya. Dan siapa yang hijrahnya karena menginginkan kehidupan yang layak di dunia atau karena wanita yang ingin dinikahinya maka hijrahnya (akan bernilai sebagaimana) yang dia niatkan. (HR. Bukhari)*

Al-Khin (2017:6) menjelaskan hadits tersebut sebagai berikut :

1. Para ulama sepakat bahwa niat adalah syarat mutlak agar suatu amal diganjar atau dibalas dengan pahala. Namun, apakah niat merupakan syarat sahnya suatu amal atau perbuatan, mereka berbeda pendapat. Ulama Syafi'iyah menyebutkan, "niat adalah syarat sahnya suatu amal atau perbuatan yang bersifat "pengantar" seperti wudhu dan yang bersifat "tujuan" seperti shalat."
2. Niat dilakukan di hati dan tidak ada keharusan untuk diucapkan.
3. Ikhlas karena Allah merupakan salah satu syarat diterimanya amal atau perbuatan.

Dalam hadits tersebut dijelaskan bahwa Allah akan menilai niat seorang hamba dan membalas perbuatan atau amal yang dilakukan sesuai dengan niatnya. Salah satu balasan Allah terhadap seseorang yang bekerja dengan niat yang ikhlas adalah tercapainya ketenangan yang berakibat pada munculnya kepuasan kerja. Menurut Rahman dan Humaira (2015:509) dalam ringkasan Ihya Ulumuddin "konsep keikhlasan yaitu perbuatan yang terjadi dalam pikiran, dan perbuatan tersebut bercampur dengan perbuatan apapun yang tidak ada hubungannya dengan sifat riya atau perbuatan itu murni karena Allah".

4.5.7 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui *OCB*

Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *OCB* tidak menjadi mediator terhadap hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. Temuan ini sejalan dengan pendapat Lovihan (2014) yang melakukan penelitian mengenai pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dan dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* tidak memediasi hubungan tersebut.

Penemuan Anwar, dkk (2014) dalam judul penelitian Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* memperoleh hasil yang menguatkan penelitian ini. Hasil temuan menunjukkan bahwa karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, sedangkan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Karakteristik individu berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*, tidak ada pengaruh yang signifikan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *OCB*.

Serupa dengan penelitian tersebut taufiqurrohman (2020) menguji Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai Variabel Intervening. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap *OCB*, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *OCB*. Semetara *OCB* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. *OCB* tidak mampu memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dan *OCB* tidak mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Dalam sudut pandang agama Islam, pembahasan budaya organisasi telah tercantum pada dalil-dalil yang terdapat dalam al-Quran dan hadits. Menurut Sula (2006) “budaya perusahaan Islami merupakan kepercayaan dan nilai-nilai islami yang mewarnai seluruh pola, perilaku, sikap, dan aturan-aturan dalam perusahaan”. Budaya organisasi menjadi hal yang melekat dan menjadi jati diri perusahaan (*Corporate Identity*) serta menjadi ciri khas yang membedakan satu perusahaan dengan perusahaan lain. Selayaknya setiap nilai-nilai budaya organisasi yang luhur dapat diinternalisasi dan menjadi bagian hidup dari masing-masing warga organisasi.

Pada sub bab ini akan dibahas budaya organisasi berupa *akhlakul karimah* yang diwujudkan dalam tindakan rendah hati, berlemah lembut dan senang membantu. Nabi Muhammad bersabda melalui hadits yang diriwayatkan oleh Tirmidzi sebagai berikut :

وَعَنْ أَبِي مَسْعُودٍ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ قَالَ : قَالَ رَسُولُ اللَّهِ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ : أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِمَنْ يَحْرُمُ عَلَى النَّارِ أَوْ بِمَنْ

تَحْرُمُ عَلَيْهِ النَّارُ ؟ تَحْرُمُ عَلَى كُلِّ قَرِيبٍ هَيِّنٍ لَيِّنٍ سَهْلٍ (رواه الترمذی و قال حديث حسن)

Artinya : *Ibnu Mas'ud RA berkata bahwa Rosulullah SAW bersabda, “maukah aku kabarkan kepadamu tentang orang yang diharamkan masuk neraka? Neraka diharamkan kepada orang yang dicintai orang lain karena kebaikannya, merendahkan hatinya, lemah lembut dan senang membantu orang lain.” (Hadits Hasan diriwayatkan oleh Tirmidzi)*

Menurut Al-Khin (2017:709) hadits tersebut menjelaskan bahwa “(1) akhlak mulia mempunyai nilai tinggi dan dapat menyelamatkan orang dari api neraka dan berbuat baik kepada orang lain termasuk bagian dari iman. (2) Pentingnya menarik perhatian orang sebelum mulai berbicara bila yang akan dibicarakan termasuk masalah penting”. Fitrahnya manusia

tidak menyukai perangai sombong dan tinggi hati, sehingga dalam hubungan sosial manusia lebih menyukai perangai yang menunjukkan akhlak mulia. Hal tersebut tercermin dari sikap yang rendah hati dan lemah lembut.

Oleh karena itu budaya senyum, salam dan sapa patut dilestarikan di ruang lingkup perusahaan demi meningkatkan persepsi baik antar sesama pekerja, mengingat dalam menjalankan tugas-tugas dan kewajibannya diperlukan kenyamanan saat berinteraksi. Nabi Muhammad bersabda pada hadits yang diriwayatkan oleh Imam Muslim sebagai berikut :

لَا تَحْقِرَنَّ مِنَ الْمَعْرُوفِ شَيْئًا وَلَوْ أَنْ تَلْقَى أَخَاكَ بِوَجْهِهِ

Artinya : *Janganlah meremehkan sesuatu kebaikan walaupun engkau berjumpa dengan saudaramu dengan wajah berseri-seri. (HR. Muslim)*

Menurut Al-Khin (2017:765) hadits tersebut menjelaskan bahwa “menjaga cinta dan kasih sayang, wajah ceria, serta senyum ramah merupakan bukti nyata adanya rasa cinta dan kasih sayang di hati”. Dengan memiliki raut wajah yang ceria maka akan membawa kebahagiaan bagi orang di sekitar dan mendatangkan cinta kasih antar sesama. Selain itu berwajah ceria dapat memberikan kelapangan hati bagi orang lain yang melihatnya. Sebaliknya, bermuka masam akan mendatangkan kejengkelan dan persepsi buruk sehingga akan dipandang tidak baik oleh orang lain. Begitu hebatnya perangai manusia dapat mempengaruhi penilaian manusia, sehingga sebagai umat muslim hendaknya menjaga perangai wajah agar tetap elok dipandang dan menjadikan hal tersebut budaya dalam berorganisasi.

4.6 Kontribusi

Seluruh hasil yang didapatkan pada penelitian diharapkan mampu menyumbang kontribusi secara teoritis dan praktis sebagai berikut :

4.6.1 Kontribusi Teoritis

Temuan penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel kepuasan kerja terhadap *OCB*. Penemuan tersebut memperkuat hasil penelitian yang dilakukan oleh Mehboob dan Bhuto (2012) serta Kim (2006) tetapi memperlemah hasil penelitian yang dilakukan oleh Sawalha, et al (2017) dan Belwalkar, et al (2018). Temuan berikutnya menunjukkan bahwa tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel budaya

organisasi terhadap *OCB*. Hal tersebut bertentangan dengan temuan dari Lockhart, et all (2019) dan Erkutlu (2010) tetapi sejalan dengan hasil penelitian dari Jain (2014).

Sedangkan variabel *OCB* juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil tersebut tidak selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Dharma (2017) tetapi selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh Sugianingrat, et all (2019). Kepuasan kerja tidak memiliki hubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Hasil penelitian ini menguatkan pendapat Pawirosumarto, et al (2017), Soomro, et al (2018) dan Hendri (2019). Selain itu Crossman, et all. (2003) juga menyatakan hal serupa. Hasil temuan tersebut melemahkan pendapat dari Siengthai dan Pila-Ngarm (2015).

Temuan penelitian menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan tersebut memberikan kontribusi empiris terhadap penelitian yang dilakukan oleh Al-Musadieq, dkk (2018) dan Muhajir (2014) tetapi melemahkan penelitian yang dilakukan oleh Muris (2018). Variabel kepuasan kerja tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel kinerja karyawan melalui *OCB*. Hasil penelitian tersebut memperlemah penelitian yang dilakukan oleh Ritonga (2018) tetapi sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari dan Susilo (2018). Variabel budaya organisasi tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel kinerja karyawan melalui *OCB*. Temuan tersebut bertentangan dengan hasil penelitian Maulani, dkk (2015) tetapi sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Lovihan, 2014).

4.6.2 Kontribusi Praktis

Hasil dari penelitian dapat memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan, khususnya bagi perusahaan PT. Magnum Attack Indonesia, seperti hal-hal berikut :

1. Manajer sumber daya manusia dapat menerapkan hasil penelitian berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan. Keberhasilan pengelolaan SDM akan menghasilkan kinerja karyawan yang baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Manajer mampu merefleksikan hasil penelitian yang berkaitan dengan budaya organisasi dalam rangka memperbaiki kualitas perilaku kewargaan organisasi (*Organizational Citizenship Behavior*) mengingat dalam temuan penelitian menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara budaya organisasi dan *OCB*.

3. Kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh variabel kepuasan kerja, budaya organisasi maupun *OCB*. Oleh karena itu perlu dilakukan analisis mendalam pada karyawan perusahaan PT. Magnum Attack Indonesia mengenai variabel-variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja karyawan, seperti jenis kepemimpinan yang digunakan, nilai gaji dan tunjangan, dan adanya pelatihan atau *workshop*. Selain itu teliti juga dalam mencari SDM terbaik melalui proses rekrutmen dan mengelola stress kerja karyawan.

4. Meskipun pada penelitian dijelaskan bahwa kinerja karyawan tidak dipengaruhi oleh *OCB* maka selayaknya perilaku kewargaan organisasi yang baik perlu tetap dilestarikan agar karyawan merasa aman dan nyaman dalam bekerja. Sedangkan perilaku karyawan yang berupa *OCB* tidak maka segera ditegur agar tidak merugikan karyawan-karyawan yang lain.

4.7 Temuan Penelitian

OCB tidak dipengaruhi oleh kepuasan kerja melainkan dipengaruhi oleh budaya organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa karyawan tidak akan memiliki perilaku *OCB* yang baik karena telah mendapatkan kepuasan dalam bekerja melainkan harus didukung oleh budaya organisasi yang sesuai dengan nilai-nilai yang dianut perusahaan. Kepuasan kerja juga tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sehingga perusahaan yang ingin mendapatkan kinerja terbaik dari karyawan, tidak cukup dengan memenuhi faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, melainkan harus mempertimbangkan faktor lain. Faktor yang dapat mempengaruhi kinerja diantaranya gaya kepemimpinan, jumlah gaji atau kompensasi, loyalitas karyawan, kecerdasan emosional, komitmen organisasi dan lain sebagainya. *OCB* dipengaruhi secara signifikan oleh budaya organisasi, sehingga untuk memperoleh karyawan yang memiliki perilaku kewargaan organisasi yang baik maka perusahaan harus membangun budaya organisasi yang positif. Perusahaan yang efektif akan menerapkan budaya organisasi yang mengandung nilai-nilai primer yang mendukung keberhasilan perusahaan. Meskipun demikian budaya organisasi hanya akan berpengaruh signifikan terhadap perilaku *OCB* karyawan tetapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesesuaian pemilihan kebijakan pengelolaan SDM berdasarkan keadaan yang ada di lapangan, berpotensi atas keberhasilan pengelolaan perusahaan, karena masing-masing perusahaan memiliki ciri khas atas sumber daya manusia yang dimiliki.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

1. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap *OCB*.

Hal ini dikarenakan rasa puas yang dimiliki karyawan tidak mampu membangkitkan nilai-nilai kewargaan organisasi. Karyawan yang cenderung rajin dan memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan semata-mata karena memiliki perilaku *OCB* bukan karena merasa lebih puas dengan pekerjaan dibandingkan karyawan lain.

2. Budaya organisasi berpengaruh terhadap *OCB*.

Perusahaan telah menerapkan nilai-nilai budaya yang sesuai dengan karakteristik organisasi dan perilaku *OCB* karyawan mampu terpengaruh secara signifikan. Budaya organisasi yang dijalankan seluruh anggota didalam organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam kehidupan pekerjaan maupun dalam kehidupan sehari-hari. Contoh budaya organisasi yang diterapkan di PT. Magnum Attack Indonesia adalah menjalankan pekerjaan secara produktif sehingga dapat memperoleh hasil sesuai target dan selesai tepat waktu.

3. *OCB* tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Hal ini disebabkan terdapat faktor lain yang lebih kuat dalam mempengaruhi kinerja karyawan, seperti gaya kepemimpinan atasan, komitmen organisasi, gaji atau tunjangan, dan lain sebagainya. *OCB* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan tetapi bukan berarti tidak dibutuhkan dalam kegiatan berorganisasi,

4. Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Umumnya kualitas kerja karyawan ditentukan oleh faktor intrinsik atau faktor-faktor yang terdapat didalam diri individu, seperti halnya motivasi. Karyawan yang merasa cukup puas dengan fasilitas yang diberikan perusahaan, memiliki ketertarikan terhadap tanggungjawab yang diberikan atau dengan kata lain memiliki tingkat kepuasan kerja yang tinggi tidak menjadi jaminan karyawan tersebut akan bekerja dengan lebih baik.

5. Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Temuan ini membuktikan bahwa budaya organisasi yang tidak mampu dibangun dengan baik oleh perusahaan akan memberikan dampak secara tidak signifikan berkaitan

dengan kualitas kerja karyawan. Budaya organisasi yang diterapkan dalam PT. Magnum Attack Indonesia diantaranya adalah ketelitian dalam memperhitungkan resiko, memiliki inovasi yang luas, dan mengorganisir pekerjaan secara sederhana. Poin-poin tersebut tidak serta dapat berkontribusi dalam mewujudkan kinerja karyawan yang berkualitas tinggi. Diperlukan penjurangan SDM yang terstruktur dan pelatihan sesuai kebutuhan perusahaan sehingga kinerja karyawan mampu bersaing dengan perusahaan lain.

6. *OCB* tidak memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

OCB yang digambarkan adalah perilaku senang berkolaborasi dengan teman, memiliki misi dan tujuan yang sesuai, dan mampu berlaku baik dalam menjelskan arahan pekerjaan. Karyawan hendaknya memiliki memiliki tujuan yang rasional dalam bekerja. Berdasarkan hasil pengujian, hipotesis ditolak sehingga dapat disimpulkan bahwa *OCB* tidak memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan inerja karwan.

7. *OCB* tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Variabel *OCB* dinilai tidak bisa memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Meskipun Budaya organisasi dapat mempengaruhi *OCB* tetapi apabila sampai kepada variabel kinerja karyawan maka hubungan keduanya dinyatakan tidak signifikan.

Hasil penelitian tersebut dapat menjadi referensi bagi pemangku kebijakan khususnya pihak-pihak yang menangani secara langsung masalah sumber daya manusia perusahaan. Kepuasan kerja, budaya organisasi dan *OCB* bukan satu-satunya vaiabel yang dapat meningkatkan atau menjaga kualitas kerja karyawan. Terdapat banyak variabel lain yang menurut penelitian memiliki pegaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, diantaranya komitmen organisasi, gaya kepemimpinan, motivasi kerja, insentif dan lain sebagainya.

5.2 Saran Bagi Penelitian yang Akan Datang

1. Perlu dilakukan kajian ulang mengenai variabel penelitian berupa kepuasan kerja, budaya organisasi, *OCB* dan kinerja karyawan dengan indikator lain agar memperoleh hasil yang beragam dalam rangka menyempurnakan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.
2. Apabila akan melakukan penelitian pada perusahaan hendaknya mempelajari kondisi di lapangan terlebih dahulu agar lebih mudah mencari objek yang sesuai dengan tema penelitian.

3. Kekurangan-kekurangan pada bahasan penelitian sebelumnya dapat dilengkapi pada bahasan penelitian di masa yang akan datang berkaitan dengan penyempurnaan indikator masing-masing variabel, kesesuaian objek penelitian, jumlah sampel yang digunakan, serta kajian pustaka yang menjadi dasar penentuan hipotesis penelitian.
4. Penelitian dilakukan saat keadaan badan usaha normal, tidak dalam keadaan rugi atau terdapat faktor-faktor lain yang dapat menghambat penelitian, seperti adanya pandemi *covid 19*. Hal ini dilakukan agar penelitian dapat berjalan lancar dan dapat diselesaikan satu waktu sehingga diperoleh hasil yang aktual.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Qur'an dan Terjemahannya. Kementrian Agama Republik Indonesia (2017) Jakarta: Aksara Abadi Indonesia
- Abdullah, M. (2014). *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Penerbit Aswaja Pressindo.
- Al-Hasyimi, Sayyid Ahmad. (2008). *Syarah Mukhtaarul Ahaadiits*, Terjemah oleh Anwar, Moch. (2008). Bandung: Sinar Baru Algensindo.
- Al-Hilali, Abu Usamah Salim bin 'Ied. (2000). *Syarah Riyadhush Shalihin*, Terjemah oleh Ghoffar, M. Abdul. (2003). Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Al-Khin, Mustofa Said., Al-Bugho, Mustofa., Mistu, Muhyidin., Asy-Syirbaji, Ali., Luthfi, Muhammad Amin. (2007). *Syarah dan Terjemah Riyadhus Shalihin*. Jakarta Timur : An-Nadwah
- Al-Musadieq, Muhammad., Nurjannah., Raharjo, Kusdi., Solimun, Solimun., Fernandes, Adji Achmad. (2018). The Mediating Effect of Work Motivation on The Influence of Job Design and Organizational Culture Against HR Performance. *Journal of Management Development*, 37(6).
- Amanda, Dita Yulia. (2014). **Pengaruh Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB)**. *Skripsi* (dipublikasikan). Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
- Anggraini, Rosa., Rosidi, M. Eddy., Dewi, Nuning Nurna. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Semangat Kerja, Disiplin Kerja terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan. *Iqtishadequity*, 1(1).
- Anwar, Chairul., Titisari, Purnamie., Desia Prajitiasari, Ema. (2014). Pengaruh Karakteristik Individu, Budaya Organisasi, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB). *SRA- Economic and Business Article*.
- Apsari, Asri. (2019). **Pengaruh Person-Organization Fit dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**. *Tesis* (dipublikasikan). Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Arianty, Nel. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai. *Jurnal Ilmiah Manajemen dan Bisnis*, 14(2).
- Arikunto, Suharsini. (2006). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: PT. Asdi Mahasatya.
- Belwalkar, Shibani., Vohra, Veena., Pandey, Ashish. (2018). The Relationship between Workplace Spirituality, Job Satisfaction and OCB - An Empirical Study. *Social Responsibility Journal*, 14(2).
- Crossman, Alf., Abou, Bassem., Zaki. (2003). Job Satisfaction and Employee Performance of Lebanese Banking Staff. *Journal of Managerial Psychology*, 18(4).

- Dale, Timpe. (2002). *Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Dewanggana, Bara Dhatu. (2016). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang Berdampak pada Prestasi Kerja Karyawan. *Journal of Management*, 2(2).
- Dhania, Dhini Rama. (2010). Pengaruh Stres Kerja, Beban Kerja terhadap Kepuasan Kerja (Studi pada Medical Representatif di Kota Kudus). *Jurnal Psikologi Pitutur*, 1(1).
- Dharma, Yulius. (2017) The Effect of Work Motivation on the Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah. *Emerald Reach Proceedings Series*, 1(7), 7–12.
- Diana, Ilfi Nur. (2012). Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Islam. *Jurnal Ilmu Ekonomi dan Sosial*, 1(2), 141-148.
- Ekowati, Vivin Maharani., Mu'is, Achmad. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Personal Value dan Perilaku Ihsan Pegawai UIN Maulana Malik Ibrahim Malang. *Iqtishoduna Jurnal Ekonomi dan Bisnis Islam*, 13(1).
- Erkutlu, Hakan. (2010) The Moderating Role Of Organizational Culture In The Relationship Between Organizational Justice And Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership and Organization Development Journal*, 32(6).
- Ferdian, Ary., Devita, Alya Rismi. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi dan Knowledge Management terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 5(2).
- Finaltri., Purwanto, Arief., Mas, Nasharuddin. (2020). Analisis Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 6(1).
- Ghozali, Imam. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, James H. (2000). *Organisasi, Perilaku, Struktur dan Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Girsang, Wulan Sari. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 4(2).
- Graham, Jill W. (1991). An Essay on Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(2), 249-270.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Hakim, Lukman. (2016). Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja. *Iqtishadia*, 9 (1).
- Hardaningtyas, Dwi. (2004). **Pengaruh Tingkat Kecerdasan Emosi dan Sikap pada Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)**. Tesis (dipublikasikan). Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga, Surabaya.

- Hasan, M Iqbal. (2002). *Pokok-Pokok Materi Metodologi Penelitian dan Aplikasinya*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Hendri, Muhammad Irfani. (2019). The Mediation Effect Of Job Satisfaction And Organizational Commitment On The Organizational Learning Effect Of The Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(7).
- Hollenbeck & Wagner. (1995). *Management of Organization Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Husodo, Yohanes Robert Pratama. (2018) Pengaruh Budaya Organisasi terhadap (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Jatim Indo Lestari. *Agora*, 6(1).
- Iaffaldano, M. T., Muchinsky, P. M. (1985). Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 97(5), 251-273.
- Kartajaya, Hermawan., Sula, Muhammad Syakir. (2006). *Syariah Marketing*. Bandung: Mizan.
- Khasanah, Putri Uswatun (2019). **Hubungan Antara Kepuasan Kerja dengan (OCB) pada Pegawai UIN Raden Intan Lampung**. *Skripsi* (Dipublikasikan). Fakultas Ushuluddin Dan Studi Agama Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung.
- Kim, Sangmook., (2006). Public Service Motivation and in Korea. *International Journal of Manpower*, 27(8).
- Lockhart, Pamela., Shahani, Nusrat Khan., Bhanugopan, Ramudu. (2019). Do Organisational Culture and National Culture Mediate The Relationship Between High-Performance Human Resource Management Practices and Organisational Citizenship Behaviour. *International Journal of Manpower*, 41(8).
- Lovihan, Mike A.K. (2014). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi oleh OCB. *Jurnal Psikologi Tabularasa*, 9(2).
- Lusri, L., Siagian, H. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi pada Karyawan PT. Borwita Citra Prima Surabaya. *Agora*, 5(5).
- Luthans, Fred. (2011). *Organizational Behavior : An Evidence – Based Approach 12 th Edition*. New York : The Mc Grow – Hill Companies, Inc.
- Mahardika., Wibawa. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen*, 8(1), 380-410.
- Mahayasa, I Gede Aryana., Sintaasih, Desak Ketut., Putra, Made Surya. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasional dan Organizational Citizenship Behavior. *Matrik: Jurnal Manajemen Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*, 12(1).
- Mahfud, Choirul. (2014). The Power Of Syukur - Tafsir Kontekstual Konsep Syukur dalam Al-Qur'an. *Episteme*, 9(2).

- Mahfud, Sholihin., Dwi, Ratmono. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0*. Yogyakarta: ANDI.
- Martono, Nanang. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Analisis Data Sekunder*. Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada.
- Maryati, Tri., Fernando, Aulia. (2018). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam Memediasi Pengaruh Motivasi Intrinsik dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*, 9(2).
- Maulani, Venty Hertina., Widiartanto, Widiartanto., Dewi, Reni Shinta. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui (OCB) sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 4(3).
- Mehboob, Farhan., Bhutto, Niaz A. (2012). Job Satisfaction as A Predictor of (A Study of Faculty Members at Business Institutes). *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(9).
- Mendo, Andi Yusniar. (2016). Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompetensi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja melalui Kepuasan Kerja Karyawan. *Jasin: Jurnal Akuntansi dan Sistem Informasi*, 4(11).
- Mistu, Musthafa Dieb Al-Bugha Muhyiddin. (1998). *Al-Wafi Fi Syarhil Arba'in An-Nawawiyah*, Terjemah oleh Dhofir, Muhil. (2007). Jakarta Timur : Al-I'tishom Cahaya Umat.
- Jain, Ajay K. (2015). Volunteerism and Organisational Culture: Relationship to Organizational Commitment and Citizenship Behaviors In India. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(1).
- Muhajir, Ilyas. (2014). Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, 13(3), 334-349.
- Muis, Muhammad Ras. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah*, 1(1).
- Muris, Muhammad (2018) **Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bank BNI Syariah Kantor Cabang Yogyakarta**. *Skripsi* (Diterbitkan). UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.
- Ningsih, Febru Rida., Arsanti, Tutuk Ari. (2014). Pengaruh Job Satisfaction terhadap OCB dan Turnover Intention. *Benefit Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 18(1).
- Nisa, Desy Khoirun., Santoso, Budi., Azhad, M. Naely. (2018) Pengaruh Budaya Organisasi dan (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3).
- Nugraha, I Putu Satya., Adnyani, I Gusti Ayu Dewi. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi terhadap Organizational Citizenship Behavior. *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(1).

- Nuning, Lisdiana. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi pada Universitas Boyolali. *Jurnal Excellent*, 6(2).
- Nurhalim, Firman., Tobing, Diana Sulianti K., Sudarsih. (2015). Pengaruh Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Organizational Citizenship Behavior terhadap kinerja karyawan. *SRA- Economic and Business Article*.
- Nurusyifa, Niska Unissa. (2018). **Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening**. *Skripsi* (dipublikasikan). Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Salatiga.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Solder Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Pawirosumarto, Suharno., Sarjana, Purwanto Katijan., Gunawan, Rachmad. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance In Parador Hotels and Resorts, Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(6).
- Pawirosumarto, Suharno., Sarjana, Purwanto Katijan., Gunawan, Rachmad. (2017). The Effect of Work Environment, Leadership Style, and Organizational Culture Towards Job Satisfaction and Its Implication Towards Employee Performance. *International Journal of Law and Management*, 59(6).
- Podsakoff, Philip M., Mackenzie, Scott B., Paine, Julie Beth., Bachrach, Daniel G. (2000). Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review Of The Theoretical And Empirical Literature And Suggestions For Future Research. *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Rahayu, Sri., Yanti, Novi. (2020). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Antara. *Matua Jurnal Pengembangan Manajemen dan Bisnis*, 2(2).
- Rahman, Fudhail., Humaira, Aida. (2008). *Ringkasan Ihya' Ulumuddin*. Jakarta: Sahara.
- Riduwan. (2005). *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ridwan., Kuncoro, Engkos Ahmad. (2007). *Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur (Path Analysis)*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Ritonga, Eny. (2018). Peran sebagai Pemediasi Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Perawat. *Iqtishoduna*, 14(1).
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (1988). *Perilaku Organisasi*, Terjemah oleh Benyamin Molan. (2007). Jakarta: Salemba Empat.
- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (1988). *Organizational Behavior*, Terjemah oleh Benyamin Molan. (2008). Jakarta: Salemba Empat.

- Robbins, Stephen P., Judge, Timothy A. (2013). *Perilaku Organisasi: Organizational Behavior*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sari, Oxy Rindiantika., Susilo, Heru. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan (Ocb) sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 64(1).
- Sawalha, Nabeel., Kathawala, Yunus., Magableh, Ihab. (2017). Educator and Job Satisfaction Moderation In The GCC Expatriate-Dominated Market. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(1).
- Schein, Edgar H. (2006). *Budaya Organisasi dan Kepemimpinan*. Jakarta: Unkrida.
- Shofaussamawati. (2011). Ikhlas = Prosocial ? Studi Komparasi Berdasar CAPS. *Jurnal Psikologi Islam*, 8(2).
- Siengthai, Sununta., Pila-Ngarm, Patarakhuan. (2016). The Interaction Effect of Job Redesign and Job Satisfaction on Employee Performance. *Evidence-based HRM*, 4(2).
- Sobirin, Achmad. (2007). *Budaya Organisasi Pengertian, Makna dan Aplikasinya dalam Kehidupan Organisasi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Soomro, Aqeel Ahmed., Breitenecker, Robert J., Shah, Syed Afzal. (2018). Relation Of Work-Life Balance, Work-Family Conflict, and Family-Work Conflict with The Employee Performance-Moderating Role of Job Satisfaction. *South Asian Journal of Business Studies*. 7(1).
- Sudarmo, Thessa Imay., Wibowo, Ugung Dwi Aryo. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Psycho Idea*, 16(1).
- Sugianingrat, Ida Ayu., Widyawati, Sapta Rini., da Costa, Carla Alexandra., Ximenes, Mateus., Piedade, Salustiano Dos., Sarmawa, Wayan Gede. (2019), *The Employee Engagement and OCB as Mediating On Employee Performance*. International Journal of Productivity and Performance Management. Vol 68 No 2.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV Alfabeta.
- Sugono, Dendy. (2008). *Kamus Bahasa Indonesia*. Jakarta: Pusat Bahasa.
- Sukandarrumudi (2006) *Metodologi Penelitian*, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Sukino. (2018). Konsep Sabar dalam Al-Quran dan Kontekstualisasinya dalam Tujuan Hidup Manusia Melalui Pendidikan. *Jurnal Ruhama*, 1(1).
- Suparjo, Dyah Puspita Rini Rusdarti. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis*, 1(1).

- Supriyanto, Achmad Sani. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN-Maliki Press.
- Supriyanto, Achmad Sani., Ekowati, Vivin Maharani. (2019). *Riset Manajemen SDM untuk Skripsi, Tesis, Disertasi dan dilengkapi dengan Contoh Artikel Jurnal*, Inteligencia Media, Malang.
- Sutopo, Joko. (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran, Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja, Job Relevant Information, Budaya Organisasi dan Locus of Control terhadap Kinerja Pegawai. *Advance*, 5(1).
- Syaikh, Abdullah bin Muhammad Alu. (1994). *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1*, Terjemah oleh Ghoffar, M. Abdul. (2017). Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Syaikh, Abdullah bin Muhammad Alu. (1994). *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 10*, Terjemah oleh Ghoffar, M. Abdul. (2017). Bogor: Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Tahuna, Cipta Jaya dan Asaloei, Sandra I. (2017) *Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Kinerja Karyawan pada PT BPR Prisma Dana Manado*. Jurnal Administrasi Bisnis Unsrat. Vol 5 No 4.
- Tampubolon, Manahan P. (2008). *Perilaku Keroganisasian: Perspektif Organisasi Bisnis*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Taufiqurrohman (2020) *Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BRI Syariah KC Semarang)*. Thesis. Iain Salatiga.
- Tika, Moh Pabundu. (2006). *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Tobing, Diana Sulianti K. L. (2009) *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara*. Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 11 No 1.
- Trisnaningsih, Sri. (2007) *Independensi Auditor Dan Komitmen Organisasi Sebagai Mediasi Pengaruh Pemahaman Good Governance, Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Auditor*. Journal Simposium Nasional Akuntansi X. Vol 10 No 2.
- Wahyudi, Wan Dedi., Tupti, Zulaspan. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja. *Maneggio Jurnal Ilmiah Magister Manajemen*, 2(1).
- Wicaksono, Teguh., Gazali, Muhammad. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *At-Tadbir Jurnal Ilmiah Manajemen*, 5(1).
- Widyastuti, Noni., Palupiningdyah. (2015). Pengaruh Kepuasan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai Variabel Intervening. *Management Analysis Journal*, 4(1).
- Wijaya, Iwan Kurnia. (2018) *Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan CV Bukit Sanomas*. AGORA. Vol 6 No 2.

- Wijono, Sutarto. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta : Kencana.
- Windari, Ayu., Wilujeng, Sri., Suryaningtyas, Dianawati. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*, 2(1).
- Yulius, Dharma. (2018). *The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable At Bank Aceh Syariah*. Proceedings of MICoMS 2017 (Emerald Reach Proceedings Series, Vol. 1), Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 7-12.

Lampiran-Lampiran

1. *Statistic Descriptive* Variabel Kepuasan Kerja (X1)

Delimiter: [Semicolon](#) Encoding: UTF-8
 Value Quote Character: [None](#) Sample size: 39
 Number Format: [US \(example: 1,000.23\)](#) Indicators: 43
 Missing Value Marker: [None](#) Missing Values: 0

Indicators:		Indicator Correlations	Raw File								<input type="button" value="Copy to Clipboard"/>
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis	Skewness		
P1	1	0	4.487	5.000	3.000	5.000	0.549	-0.900	-0.432		
P2	2	0	4.436	4.000	4.000	5.000	0.496	-2.035	0.269		
P3	3	0	4.282	4.000	3.000	5.000	0.552	-0.420	0.009		
P4	4	0	4.308	4.000	3.000	5.000	0.514	-0.683	0.265		
P5	5	0	4.462	4.000	4.000	5.000	0.499	-2.084	0.161		
P6	6	0	4.487	5.000	3.000	5.000	0.549	-0.900	-0.432		
P7	7	0	4.513	5.000	4.000	5.000	0.500	-2.108	-0.053		
P8	8	0	4.308	4.000	3.000	5.000	0.562	-0.528	-0.075		
P9	9	0	4.308	4.000	3.000	5.000	0.514	-0.683	0.265		

2. *Statistic Descriptive* Variabel Budaya Organisasi (X2)

Delimiter: [Semicolon](#) Encoding: UTF-8
 Value Quote Character: [None](#) Sample size: 39
 Number Format: [US \(example: 1,000.23\)](#) Indicators: 43
 Missing Value Marker: [None](#) Missing Values: 0

Indicators:		Indicator Correlations	Raw File								<input type="button" value="Copy to Clipboard"/>
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis	Skewness		
B1	10	0	4.103	4.000	3.000	5.000	0.496	1.092	0.220		
B2	11	0	4.128	4.000	3.000	5.000	0.563	0.153	0.025		
B3	12	0	4.128	4.000	3.000	5.000	0.607	-0.255	-0.072		
B4	13	0	4.436	5.000	3.000	5.000	0.672	-0.428	-0.813		
B5	14	0	4.410	4.000	3.000	5.000	0.629	-0.517	-0.610		
B6	15	0	4.487	5.000	3.000	5.000	0.594	-0.393	-0.714		
B7	16	0	4.282	4.000	3.000	5.000	0.597	-0.495	-0.205		
B8	17	0	4.231	4.000	3.000	5.000	0.576	-0.280	-0.060		
B9	18	0	4.205	4.000	3.000	5.000	0.563	-0.116	0.009		
B10	19	0	4.410	4.000	3.000	5.000	0.587	-0.633	-0.426		
B11	20	0	4.282	4.000	3.000	5.000	0.552	-0.420	0.009		
B12	21	0	4.436	4.000	4.000	5.000	0.496	-2.035	0.269		
B13	22	0	4.385	4.000	3.000	5.000	0.537	-0.976	-0.031		
B14	23	0	4.410	4.000	3.000	5.000	0.587	-0.633	-0.426		
B15	24	0	4.462	5.000	3.000	5.000	0.593	-0.504	-0.615		

3. *Statistic Descriptive* Variabel Kinerja Karyawan (Y)

Delimiter: [Semicolon](#) Encoding: UTF-8
 Value Quote Character: [None](#) Sample size: 39
 Number Format: [US \(example: 1,000.23\)](#) Indicators: 43
 Missing Value Marker: [None](#) Missing Values: 0

Indicators:		Indicator Correlations	Raw File								<input type="button" value="Copy to Clipboard"/>
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis	Skewness		
K1	25	0	4.385	4.000	3.000	5.000	0.582	-0.652	-0.336		
K2	26	0	4.333	4.000	3.000	5.000	0.570	-0.602	-0.160		
K3	27	0	4.308	4.000	3.000	5.000	0.562	-0.528	-0.075		
K4	28	0	4.205	4.000	3.000	5.000	0.563	-0.116	0.009		
K5	29	0	4.231	4.000	3.000	5.000	0.576	-0.280	-0.060		
K6	30	0	4.256	4.000	3.000	5.000	0.542	-0.271	0.092		
K7	31	0	4.256	4.000	3.000	5.000	0.542	-0.271	0.092		

4. *Statistic Descriptive* Variabel OCB (Z)

Delimiter: [Semicolon](#) Encoding: UTF-8
 Value Quote Character: [None](#) Sample size: 39
 Number Format: [US \(example: 1,000.23\)](#) Indicators: 43
 Missing Value Marker: [None](#) Missing Values: 0

Indicators:		Indicator Correlations	Raw File								<input type="button" value="Copy to Clipboard"/>
	No.	Missing	Mean	Median	Min	Max	Standard Devia...	Excess Kurtosis	Skewness		
O1	32	0	4.256	4.000	3.000	5.000	0.542	-0.271	0.092		
O2	33	0	4.205	4.000	3.000	5.000	0.515	0.173	0.251		
O3	34	0	4.385	4.000	3.000	5.000	0.582	-0.652	-0.336		
O4	35	0	4.462	5.000	3.000	5.000	0.593	-0.504	-0.615		
O5	36	0	4.359	4.000	3.000	5.000	0.577	-0.642	-0.247		
O6	37	0	4.385	4.000	3.000	5.000	0.582	-0.652	-0.336		
O7	38	0	4.333	4.000	3.000	5.000	0.570	-0.602	-0.160		
O8	39	0	4.410	4.000	3.000	5.000	0.629	-0.517	-0.610		
O9	40	0	4.410	4.000	3.000	5.000	0.587	-0.633	-0.426		
O10	41	0	4.538	5.000	4.000	5.000	0.499	-2.084	-0.161		
O11	42	0	4.410	4.000	3.000	5.000	0.542	-1.004	-0.129		
O12	43	0	4.462	4.000	3.000	5.000	0.548	-0.966	-0.329		

5. Hasil pengujian *loading factor* Variabel Kepuasan Kerja

Outer Loadings

	X1	X2	Y	Z
P1	0.769			
P2	0.749			
P3	0.504			
P4	0.280			
P5	0.763			
P6	0.654			
P7	0.631			
P8	0.084			
P9	0.082			

Outer Loadings

	X1	X2	Y	Z
P1	0.771			
P2	0.748			
P3	0.502			
P5	0.769			
P6	0.647			
P7	0.635			

6. Hasil pengujian *loading factor* Variabel Budaya Organisasi

Outer Loadings

	X1	X2	Y	Z
B1		0.203		
B2		0.200		
B3		0.212		
B4		0.520		
B5		0.460		
B6		0.742		
B7		0.609		
B8		0.618		
B9		0.394		
B10		0.431		
B11		0.422		
B12		0.643		
B13		0.580		
B14		0.771		
B15		0.755		

Outer Loadings

	X1	X2	Y	Z
B6		0.731		
B7		0.620		
B8		0.636		
B12		0.675		
B13		0.630		
B14		0.780		
B15		0.780		

7. Hasil pengujian *loading factor* Variabel Kinerja Karyawan**Outer Loadings**

	X1	X2	Y	Z
K1			0.887	
K2			0.835	
K3			0.715	
K4			0.687	
K5			0.601	
K6			0.629	
K7			0.657	

Outer Loadings

	X1	X2	Y	Z
K1			0.887	
K2			0.834	
K3			0.718	
K4			0.687	
K5			0.603	
K6			0.627	
K7			0.656	

8. Hasil pengujian *loading factor* Variabel OCB**Outer Loadings**

	X1	X2	Y	Z
O1				0.585
O2				0.586
O3				0.765

O4	0.753
O5	0.728
O6	0.773
O7	0.679
O8	0.694
O9	0.601
O10	0.667
O11	0.626
O12	0.524

Outer Loadings

Matrix	X1	X2	Y	Z
O1				0.585
O2				0.594
O3				0.760
O4				0.755
O5				0.725
O6				0.777
O7				0.679
O8				0.690
O9				0.592
O10				0.670
O11				0.627
O12				0.527

9. Hasil Pengujian Goodness of Fit

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Y	0.467	0.421
Z	0.409	0.376

10. Nilai Korelasi Antar Variabel Laten

Construct Reliability and Validity

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Relia...	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0.771	0.790	0.839	0.470
X2	0.826	0.842	0.867	0.485
Y	0.848	0.882	0.883	0.523
Z	0.887	0.889	0.906	0.448

Discriminant Validity

	X1	X2	Y	Z
X1	0.685			
X2	0.434	0.696		
Y	0.509	0.577	0.723	
Z	0.490	0.619	0.623	0.669

11. Komputasi Nilai *Cross Loading*

Discriminant Validity

	X1	X2	Y	Z
P1	0.771	0.427	0.352	0.454
P2	0.748	0.316	0.370	0.439
P3	0.502	0.134	0.326	0.182
P5	0.769	0.223	0.446	0.279
P6	0.647	0.350	0.337	0.326
P7	0.635	0.294	0.245	0.269
B6	0.299	0.731	0.456	0.498
B7	0.088	0.620	0.213	0.277
B8	-0.029	0.636	0.253	0.194
B12	0.276	0.675	0.496	0.404
B13	0.346	0.630	0.331	0.384
B14	0.544	0.780	0.488	0.564
B15	0.324	0.780	0.426	0.512

K1	0.609	0.565	0.887	0.552
K2	0.620	0.443	0.834	0.520
K3	0.372	0.478	0.718	0.367
K4	0.309	0.394	0.687	0.394
K5	0.137	0.211	0.603	0.189
K6	0.079	0.301	0.627	0.477
K7	0.147	0.403	0.656	0.540
O1	0.019	0.352	0.266	0.585
O2	0.011	0.499	0.231	0.594
O3	0.224	0.309	0.395	0.760
O4	0.276	0.428	0.469	0.755
O5	0.247	0.400	0.367	0.725
O6	0.350	0.559	0.472	0.777
O7	0.198	0.417	0.329	0.679
O8	0.368	0.361	0.507	0.690
O9	0.452	0.196	0.510	0.592
O10	0.428	0.518	0.288	0.670
O11	0.404	0.399	0.539	0.627
O12	0.621	0.457	0.436	0.527

12. Hasil Pengujian *Composite Reliability*

Construct Reliability and Validity

Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Relia...	Average Variance Extracted (AVE)
X1	0.771	0.790	0.839	0.470
X2	0.826	0.842	0.867	0.485
Y	0.848	0.882	0.883	0.523
Z	0.887	0.889	0.906	0.448

13. Hasil Pengujian *Goodness of Fit*

R Square

Matrix	R Square	R Square Adjusted
Y	0.484	0.439
Z	0.444	0.413

14. Path Coefficient

Path Coefficients

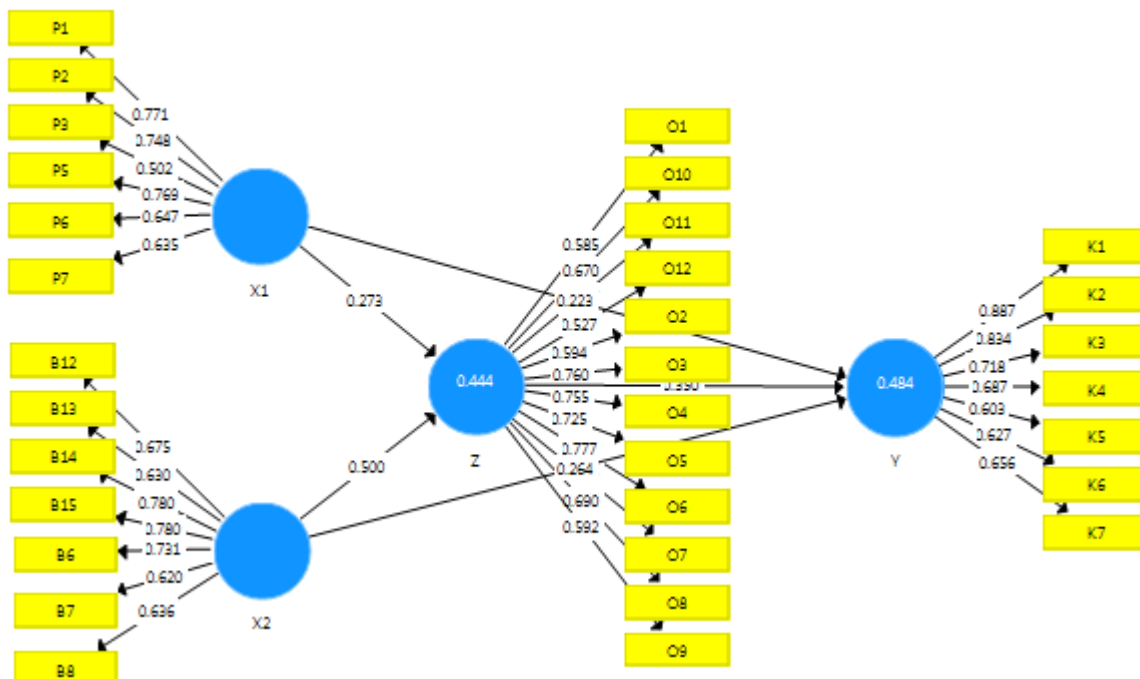
	X1	X2	Y	Z
X1			0.223	0.273
X2			0.264	0.500
Y				
Z			0.350	

15. Pengujian Pengaruh Langsung

Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
X1 -> Y	0.223	0.277	0.185	1.201	0.230
X1 -> Z	0.273	0.319	0.212	1.289	0.198
X2 -> Y	0.264	0.276	0.192	1.376	0.170
X2 -> Z	0.500	0.491	0.190	2.636	0.009
Z -> Y	0.350	0.313	0.219	1.599	0.111

16. Model Diagram Jalur PLS



17. Pengujian Pengaruh Variabel Mediasi

Specific Indirect Effects

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O /STDEV)	P Values
X1 -> Z -> Y	0.096	0.080	0.091	1.049	0.295
X2 -> Z -> Y	0.175	0.168	0.144	1.220	0.223

17510065

ORIGINALITY REPORT

14%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

5%

PUBLICATIONS

5%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	etheses.uin-malang.ac.id Internet Source	6%
2	archive.org Internet Source	3%
3	dspace.uui.ac.id Internet Source	2%
4	e-repository.perpus.iainsalatiga.ac.id Internet Source	1%
5	es.scribd.com Internet Source	1%
6	repository.uin-malang.ac.id Internet Source	1%
7	www.fe.ummetro.ac.id Internet Source	1%

Exclude quotes Off

Exclude bibliography On

Exclude matches < 1%



**KEMENTRIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI**

Jalan Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME
(FORM C)**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Puji Endah Purnamasari, M.M
NIP : 198710022015032004
Jabatan : **UP2M**

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Siti Robithoh
NIM : 17510065
Handphone : +6281236425380
Konsentrasi : MSDM
Email : 17510065@student.uin-malang.ac.id
Judul Skripsi : Pengaruh Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan melalui Organizational Citizenship Behavior (Studi Kasus pada PT. Magnum Attack Indonesia Malang)

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut di nyatakan **BEBAS PLAGIARISME** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

SIMILARTY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATION	STUDENT PAPER
14%	15%	5%	5%

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenar-benarnya dan di berikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 29 Juni 2022
UP2M

Puji Endah Purnamasari, M.M
198710022015032004