# PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI, KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA RSUD NGUDI WALUYO WLINGI)

## SKRIPSI


**Oleh**

**RIZALDY PUTRA GUSWARA**
**NIM : 200501110089**



**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**
**2024**

# PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI, KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA RSUD NGUDI WALUYO WLINGI)

# SKRIPSI

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

**Oleh**

**RIZALDY PUTRA GUSWARA**
**NIM : 200501110089**

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI (UIN)**
**MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**
**2024**

# HALAMAN PERSETUJUAN

## LEMBAR PERSETUJUAN

PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI, KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA RSUD NGUDI WALUYO WLINGI)

**SKRIPSI**

Oleh

**Rizaldy Putra Guswara**

NIM : 200501110089

Telah Disetujui Pada Tanggal 22 April 2024

**Dosen Pembimbing,**

**Prof. Dr. Siswanto, M.Si**

**NIP. 197509062006041001**

## HALAMAN PENGESAHAN

### LEMBAR PENGESAHAN

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)

**SKRIPSI**

Oleh

**RIZALDY PUTRA GUSWARA**

NIM : 200501110089

Telah Dipertahankan di Depan Dewan Penguji
Dan Dinyatakan Diterima Sebagai Salah Satu Persyaratan
Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Manajemen (S.M.)
Pada 30 April 2024

| Susunan Dewan Penguji: | Tanda Tangan |
|---|---|
| 1 Ketua Penguji<br>**Dr. Vivin Maharani Ekowati., M.Si., MM**<br>NIP. 19750426201608012042 | |
| 2 Anggota Penguji<br>**Ahmad Mu'is, M.Ag**<br>NIP. 197111102023211008 | |
| 3 Sekretaris Penguji<br>**Prof. Dr. Siswanto, M.Si**<br>NIP. 197509062006041001 | |

Disahkan Oleh:

Ketua Program Studi,

**Muhammad Sulhan, SE, MM**

**NIP. 197406042006041002**

# SURAT PERNYATAAN

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Rizaldy Putra Guswara

NIM : 200501110089

Fakultas/Program Penelitian : Ekonomi/ Manajemen

Menyatakan bahwasanya "Skripsi" yang saya tulis ini guna memenuhi persyaratan kelulusan pada Program Penelitian Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang dengan judul:

**PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI, KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (PENELITIAN PADA RSUD NGUDI WALUYO WLINGI)**

Adalah hasil karya saya sendiri, bukan "duplikasi" dari karya orang lain. Selanjutnya apabila di kemudian hari ada "klaim" dari pihak lain, bukan menjadi tanggung jawab Dosen Pembimbing atau pihak Fakultas Ekonomi, tetap menjadi tanggung jawab saya sendiri.

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

Malang, 22 April 2024

Hormat Saya,

Rizaldy Putra Guswara

# HALAMAN PERSEMBAHAN

*Alhamdulillahi Rabbil 'Aalamin*. Saya panjatkan rasa syukur tiada henti kepada Allah SWT. yang telah memberikan kemudahan bagi saya dalam menyelesaikan skripsi ini.

Skripsi ini saya persembahkan kepada berbagai pihak yang telah mendukung, memberi semangat, dan memotivasi saya untuk tetap berjuang sampai berhasil menyelesaikan pendidikan dan meraih gelar sarjana. Terkhusus ayah dan ibu saya yang sangat luar biasa dalam memperjuangkan pendidikan anaknya, memanjatkan doa tiada henti, memberikan kasih sayang, inspirasi, dan juga dukungan kepada saya. InshaAllah ilmu yang saya dapatkan selama di bangku perkuliahan akan saya amalkan dengan sebaik-baiknya. Dan saya tidak akan berhenti untuk menuntut ilmu dimanapun saya berada, sebagaimana kata ayah bahwasanya ilmu bisa didapatkan dimanapun asalkan kita mau berusaha untuk mempelajarinya.

Kepada Bapak Prof. Dr. Siswanto, M.Si. yang dengan tulus telah mengorbankan waktu dan tenaga, membimbing, memberikan arahan, motivasi, dan dukungan. Kepada seseorang terdekat saya yang telah membersamai dan mendukung setiap langkah yang saya lalui. Kepada sahabat-sahabat saya yang tiada hentinya memberikan semangat, keceriaan, dan kenangan terindah.

Dan kepada diri saya sendiri yang mampu bertahan dan berjuang sejauh ini. Perjalanan masih panjang, ini adalah sebuah permulaan.

# MOTTO

*Jadilah manusia yang apa adanya. Hadapilah segala sesuatu semampumu namun lakukan yang maksimal didalamnya. Selalu ingatlah bahwa Tuhan yang selalu memberikan pertolongan dan tahu apa yang kamu inginkan di dalam isi hatimu.*

(Rizaldy Putra Guswara)

# KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Warahmatullah Wabarakatuh.*

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat kesehatan hidayah dan ilmu. Sehingga penulis bisa menyelesaikan tugas akhir skripsi yang berjudul "Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Penelitian pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)" dengan lancar. Kemudian sholawat beserta salam saya panjatkan kepada Nabi Muhammad SAW yang telah membawa pedoman dan petunjuk hidup yakni Al-Qur'an dan Hadits.

Penulis menyadari bahwasanya dalam penyusunan tugas akhir skripsi ini tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya bimbingan dan dukungan dari berbagai pihak. Sehingga pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada berbagai pihak yang telah membantu kelancaran terselesaikannya tugas akhir skripsi ini. Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada:

1. Prof. Dr. M. Zainuddin, MA, selaku Rektor Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang.
2. Dr. Misbahul Munir, Lc., M.Ei., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
3. Muhammad Sulhan, S.E., M.M., selaku Ketua Program Penelitian Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
4. Ikhsan Maksum, M.Sc, selaku Sekretaris Program Penelitian Manajemen Fakultas
   Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
5. Prof. Dr. Siswanto, M.Si. selaku Dosen Pembimbing Skripsi yang telah membimbing, memberikan arahan, motivasi, dan juga bantuan dengan tulus kepada penulis selama masa perkuliahan di UIN Maulana Malik Ibrahim Malang sampai dengan penyelesaian tugas akhir skripsi ini.

6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Negeri (UIN) Maulana Malik Ibrahim Malang.
7. Bapak Arniko selaku pegawai perizinan penelitian, Ibu Hermin selaku pemandu administrasi, Ibu Emy Kristyastuti, S.E. selaku pendamping penelitian, beserta seluruh pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi yang telah berkontribusi dalam membantu penulis untuk menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.
8. Kedua orang tua penulis Bapak Agus Marjuni dan Ibu Arli Harwati beserta seluruh keluarga besar penulis yang senantiasa memanjatkan doa, memberikan kasih sayang, motivasi, dukungan moral dan materil dalam proses pengerjaan tugas akhir skripsi ini.
9. Sahabat-sahabat terbaik penulis Renaldy Bimantoro, Nurrohman Zidan Faizin, dan Ahmad Nuril Anwar yang selalu menebarkan keceriaan, memberikan dukungan, motivasi, dan semangat dalam menyelesaikan tugas akhir skripsi ini.

Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu kelancaran proses dalam penulisan skripsi akan tetapi tanpa mengurangi rasa hormat, tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu. Oleh karena itu, dengan penuh kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran membangun demi kesempurnaan kepenulisan ini. Penulis juga berharap agar karya yang sederhana ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak. *Aamiin ya Robbal 'Alamin.*

*Wassalamu'alaikum Warahmatullah Wabarokatuh*.

Malang. 22 April 2024

Rizaldy Putra Guswara

# DAFTAR ISI

**HALAMAN SAMPUL DALAM** ..... i
**HALAMAN PERSETUJUAN** ..... ii
**HALAMAN PENGESAHAN** ..... iii
**SURAT PERNYATAAN** ..... iv
**HALAMAN PERSEMBAHAN** ..... v
**MOTTO** ..... vi
**KATA PENGANTAR** ..... vii
**DAFTAR ISI** ..... ix
**DAFTAR GAMBAR** ..... xii
**DAFTAR TABEL** ..... xii
**ABSTRAK** ..... xiii
**ABSTRACT** ..... xiv
**خلاصة** ..... xv
**BAB I PENDAHULUAN** ..... 1
1.1 Latar Belakang ..... 1
1.2 Rumusan Masalah ..... 7
1.3 Tujuan Penelitian ..... 7
1.4. Manfaat Penelitian ..... 8
**BAB II KAJIAN PUSTAKA** ..... 10
2.1 Penelitian Terdahulu ..... 10
2.2 Kajian Teori ..... 23
2.2.1 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ..... 23
2.2.1.1 Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ..... 23
2.2.1.2 *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Perspektif Islam ..... 24
2.2.1.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ..... 27
2.2.1.4 Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ..... 28
2.2.2 Komunikasi ..... 29
2.2.2.1 Definisi Komunikasi ..... 29
2.2.2.2 Komunikasi dalam Perspektif Islam ..... 32

2.2.2.3 Indikator Komunikasi .....33
2.2.2.4 Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi .....35
2.2.3 Kepuasan Kerja .....36
2.2.3.1 Definisi Kepuasan Kerja .....36
2.2.3.2 Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam .....37
2.2.3.3 Indikator Kepuasan Kerja .....39
2.2.3.4 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja .....40
2.2.4 Kinerja Pegawai .....42
2.2.4.1 Definisi Kinerja Pegawai .....42
2.2.4.2 Kinerja Pegawai dalam Perspektif Islam .....43
2.2.4.3 Indikator Kinerja Pegawai .....44
2.2.4.4 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai .....45
2.3 Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian .....48
2.3.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai .....48
2.3.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai .....48
2.3.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja .....49
2.3.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja .....49
2.3.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....50
2.3.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....50
2.3.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....51
2.3.8 Kerangka Konseptual .....52
**BAB III METODOLOGI PENELITIAN** .....53
3.1 Jenis dan Pendekatan Penelitian .....53
3.2 Lokasi Penelitian .....53
3.3 Populasi dan Sampel .....53
3.3.1 Populasi .....53
3.3.2 Sampel .....53
3.4 Teknik Pengambilan Sampel .....54
3.5 Data dan Jenis Data .....55
3.6 Teknik Pengumpulan Data .....55
3.7 Skala Pengukuran .....56

3.8 Definisi Operasional Variabel.....56
3.9 Teknik Analisis Data.....60
3.9.1 Uji Model Pengukuran *(Outer Model*).....61
3.9.2 Uji Model Struktural *(Inner Model*) .....61
3.9.3 Uji Hipotesis .....62
**BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN** .....63
4.1 Hasil Penelitian .....63
4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian.....63
4.1.2 Pembahasan Subjek Penelitian .....69
4.1.3 Deskripsi Karakteristik Responden.....69
4.1.4 Deskripsi Jawaban Responden.....72
4.1.5 Model Pengukuran (*Outer Model*) .....84
4.1.5 Model Struktural (*Inner Model)* .....91
4.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....95
4.2.1 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai.....95
4.2.2 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai .....96
4.2.3 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja .....98
4.2.4 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja .....100
4.2.5 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai .....101
4.2.6 Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....103
4.2.7 Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja .....106
**BAB V PENUTUP**.....109
5.1 Kesimpulan .....109
5.2 Saran .....111
**DAFTAR PUSTAKA**.....112
**DAFTAR LAMPIRAN**.....119
Lampiran 1 Biodata Peneliti .....119
Lampiran 2 Surat Perizinan Penelitian.....120
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian.....121
Lampiran 4 Distribusi Frekuensi.....128
Lampiran 5 Hasil Uji Penelitian .....133

Lampiran 6 Surat Keterangan Bebas Plagiarisme .....137
Lampiran 7 Bukti Konsultasi .....138
Lampiran 8 Bukti Dokumentasi .....140

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual .....52
Gambar 4.1 Struktur Organisasi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi .....68
Gambar 4.2 Hasil Uji Validitas .....87
Gambar 4.3 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan .....90

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....10
Tabel 2.2 Definisi Operasional Variabel .....57
Tabel 4.1 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan Bagian .....69
Tabel 4.2 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....70
Tabel 4.3 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....70
Tabel 4.4 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan..71
Tabel 4.5 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Status .....71
Tabel 4.6 Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....72
Tabel 4.7 Distribusi Jawaban Responden Variabel OCB (X1) .....73
Tabel 4.8 Distribusi Jawaban Responden Variabel Komunikasi (X2) .....75
Tabel 4.9 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepuasan Kerja (Z) .....79
Tabel 4.10 Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Pegawai (Y) .....82
Tabel 4.11 Hasil Uji Validitas .....85
Tabel 4.12 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan .....88
Tabel 4.13 Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* .....90
Tabel 4.14 Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*) .....92
Tabel 4.15 Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*) .....94

# ABSTRAK

Guswara, Rizaldy Putra., 2024. SKRIPSI. Judul: "Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)".

Pembimbing : Prof. Dr. Siswanto, M.Si.

Kata Kunci : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Komunikasi, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai.

---

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh OCB dan komunikasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh OCB dan komunikasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh OCB dan komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Metode kuantitatif dan analisis eksplanatori digunakan dalam penelitian ini untuk menganalisis data yang telah dikumpulkan. Sasaran dari penelitian ini adalah pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Total sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 100 pegawai dan *software* SmartPLS 4.0 digunakan untuk mengolah data yang telah dikumpulkan.

Hasil penelitian ini menemukan bahwa OCB dan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kemudian OCB dan komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Akan tetapi, kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, pengaruh OCB dan komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

# ABSTRACT

Guswara, Rizaldy Putra., 2024. THESIS. Title: "The Influence of Organizational Citizenship Behavior and Communication on Employee Performance, Job Satisfaction as Mediating Variables (A Study at RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)".

Supervisor : Prof. Dr. Siswanto, M.Si.

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

---

This research aims to examine and analyze the influence of OCB and communication on employee performance, the influence of OCB and communication on job satisfaction, the influence of job satisfaction on employee performance, and the influence of OCB and communication on employee performance which is mediated by job satisfaction. This research was carried out using quantitative techniques and explanatory analysis was used to analyze the data that had been collected. The target of this research is the employees of Ngudi Waluyo Wlingi Regional Hospital. The number of samples used in this research was 100 employees and SmartPLS 4.0 software was used to process the collected data.

This research found that OCB and communication influence employee performance. Then, OCB and communication influence job satisfaction. However, job satisfaction has no effect on employee performance. Furthermore, the influence of OCB and communication on employee performance cannot be mediated by job satisfaction.

# خلاصة

جوسوارا، ريزالدي بوترا، ٢٠٢٤ . الأطروحة. العنوان: "تأثير سلوك المواطنة التنظيمية والتواصل على أداء الموظفين والرضا الوظيفي كمتغير وسيط (دراسة في مستشفى نغودي واليو ولينغي الإقليمي)

المشرف : البروفيسور سيسوانتو، ماجستير

الكلمات المفتاحية : سلوك المواطنة التنظيمية، والتواصل، والرضا الوظيفي، وأداء الموظفين.

---

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار وتحليل تأثير السلوكيات المهنية المفتوحة والتواصل على أداء الموظفين، وتأثير السلوكيات المهنية المفتوحة والتواصل على أداء الموظفين بوساطة الرضا الوظيفي، وتأثير السلوكيات المهنية المفتوحة والتواصل على الرضا الوظيفي، وتأثير الرضا الوظيفي على أداء الموظفين. تم إجراء هذا البحث باستخدام التقنيات الكمية واستخدم التحليل التوضيحي لتحليل البيانات التي تم جمعها. استهدف هذا البحث موظفي مستشفى نجودي والويو ولينجي. وكان عدد العينات المستخدمة في هذه الدراسة ١٠٠ موظف، واستخدم برنامج SmartPLS 4.0 لمعالجة البيانات التي تم جمعها.

توصلت هذه الدراسة إلى أن مبدأ المسؤولية المهنية المفتوحة والتواصل يؤثران على أداء الموظفين. ومع ذلك، لا يمكن التوسط في تأثير المردود الوظيفي المتميز والتواصل على أداء الموظفين من خلال الرضا الوظيفي. وعلاوة على ذلك، تؤثر المردود الوظيفي والتواصل على الرضا الوظيفي. ومع ذلك، لا يؤثر الرضا الوظيفي على أداء الموظفين.

# BAB I
# PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Rumah sakit merupakan lembaga atau fasilitas kesehatan yang menyediakan berbagai layanan medis dan perawatan untuk pasien yang sakit atau terluka. Lembaga ini dilengkapi dengan peralatan medis canggih dan tenaga medis yang terlatih untuk melakukan diagnosis, merawat penyakit, dan memberikan pengobatan yang diperlukan. Rumah sakit juga memiliki beragam fasilitas seperti unit gawat darurat, ruang operasi, laboratorium, serta ruang perawatan jangka panjang. Berdasarkan Undang-Undang No. 44 tahun 2009 tentang rumah sakit, Rumah sakit merupakan entitas layanan medis yang mengorganisir layanan kesehatan komprehensif untuk individu, termasuk layanan perawatan inap, perawatan ambulatori, dan perawatan darurat. Rumah sakit perlu mematuhi standar terkait tempat, bangunan, infrastruktur, sumber daya manusia, farmasi, dan peralatan. Salah satu persyaratan sumber daya manusia yang harus dipenuhi oleh rumah sakit adalah keharusan memiliki personel yang meliputi tenaga medis dan penelitian medis, tenaga farmasi, tenaga manajemen rumah sakit, dan tenaga non-kesehatan. Hal ini diatur dalam Undang-Undang No. 44 Tahun 2009.

Perkembangan zaman dan teknologi telah meningkatkan persaingan dalam dunia bisnis. Hal ini menuntut organisasi, termasuk Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) sebagai salah satu Badan Layanan Umum Daerah (BLUD), untuk mempertahankan eksistensinya dan mencapai tujuan organisasi. RSUD berupaya meningkatkan kualitas layanan medis, umum, dan penerapan teknologi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Kinerja pegawai, yang mencerminkan hasil kerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan, menjadi kunci dalam kesuksesan organisasi. Pegawai dianggap sebagai aset penting dan sumber daya yang membawa bakat, energi, serta ide kreatif yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai targetnya. Setiap badan usaha berharap memiliki pegawai yang mampu memberikan nilai tambah melalui kinerja unggul. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya manusia harus dipastikan sebaik mungkin agar mampu

memberikan kontribusi yang optimal (Sukmaningrum, 2012) dalam (Pasaribu *et al*., 2023).

RSUD Ngudi Waluyo Wlingi merupakan salah satu rumah sakit yang memperhatikan kebutuhan akan pegawainya sehingga seluruh komponen pegawainya memiliki kinerja yang memuaskan. Terutama pada 2 Januari 2018, ketika kepemimpinan diserahkan kepada Dr. Endah Woro Utami, MMRS, yang menjadi Pelaksana Tugas Direktur dan kemudian diangkat menjadi direktur oleh Bupati Blitar pada 4 Juli 2019. Di bawah kepemimpinannya, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi sebagai rumah sakit tipe B semakin kokoh sebagai pilihan utama masyarakat. Terbukti dengan perkembangan layanan dan Sumber Daya Manusia (SDM) yang lebih berkualitas.

Pencapaian peraihan predikat Bintang 5 Paripurna dalam akreditasi oleh Komisi Akreditasi Rumah Sakit pada tahun 2019 menjadi bukti nyata pengakuan terhadap pelayanan di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Berbagai inovasi telah dikembangkan untuk meningkatkan kualitas layanan, termasuk inovasi berbasis teknologi digital dengan tetap memperhatikan nilai-nilai lokal. Bahkan, beberapa inovasi di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi berhasil meraih penghargaan juara dalam kompetisi inovasi pelayanan publik di Kabupaten Blitar pada tahun 2020. Meskipun menghadapi masa-masa sulit, terutama selama pandemi saat ini, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi tetap berkomitmen memberikan pelayanan terbaik dengan fokus utama pada keselamatan pasien. Memasuki usia 39 tahun, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi siap mengembangkan fasilitas dan infrastruktur guna meningkatkan layanan kesehatan bagi masyarakat Kabupaten Blitar menjadi lebih baik (http://rsudngudiwaluyo.blitarkab.go.id/index.php/en/profil/sejarah, n.d.).

Saat ini, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi dihadapkan pada sejumlah fenomena yang signifikan. Pegawai RSUD Ngudi Waluyo terbagi menjadi 3 shift jam kerja antara lain shift pagi yang berlangsung mulai pukul 07.00 – 14.00 WIB, shift sore pukul 14.00 – 21.00 WIB, dan shift malam pukul 21.00 – 07.00 WIB. Kondisi kerja pegawai berada di ruangan tertutup dan padat akan tugas yang dilakukan, seperti sigap dalam memberi pertolongan kepada pasien yang berdatangan dan pengontrolan secara intensif kepada pasien-pasiennya. Selain itu, apabila terdapat

peningkatan jumlah pasien, maka pegawai akan secara naluri bekerja lebih sering diluar tugas yang mereka terima. Sehingga terdapat fenomena *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Di rumah sakit ini, OCB dapat berwujud dalam variasi tindakan contohnya seperti seorang pegawai yang sering memberikan bantuan kepada rekan kerjanya dalam penanganan pasien dan perawatan darurat kepada pasien yang mengidap penyakit serius. Selain itu, sering dijumpai seorang pegawai yang memberikan dukungan moral dan semangat tambahan kepada para pasien diluar lingkup tugas pokok mereka.

Selain OCB, terdapat fenomena lain yang terjadi di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi yaitu adanya komunikasi yang kurang optimal. Fenomena ini menyebabkan terjadinya kesalahpahaman di antara sesama pegawai ketika menjalankan tugas. Sehingga dari hal tersebut terjadi kurangnya kejelasan dalam menyampaikan pesan dan respon yang beragam dari penerima pesan, seperti terdapat perawat yang kurang sigap mengikuti arahan dokter spesialis dalam menangani pasien. Dari fenomena-fenomena yang terjadi di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi, akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai itu sendiri. Hal ini memungkinkan pegawai mengalami ketidakpuasan saat bekerja dan komunikasi diantara para pegawai dapat berjalan kurang baik.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan konsep dalam manajemen organisasi yang mengacu pada perilaku sukarela yang dilakukan oleh anggota organisasi di luar tugas-tugas resmi mereka (Robbins & Judge, 2013). OCB mencakup aktivitas atau perilaku yang tidak secara langsung diwajibkan oleh atau peran pekerjaan seseorang, namun memberikan kontribusi dan budaya yang positif terhadap kinerja dan efektivitas posisi organisasi. OCB memainkan peran penting dalam membentuk budaya kerja yang positif dan produktif dalam suatu organisasi. Kesuksesan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada pelaksanaan tugas pokok anggotanya, tetapi juga terkait dengan kemauan mereka untuk melakukan lebih dari yang diminta. Hal ini meliputi kerjasama, bantuan kepada rekan kerja, memberikan masukan, berpartisipasi aktif, memberikan pelayanan ekstra, dan memanfaatkan waktu secara efisien (Robbins & Judge, 2013). Turnipseed & Rassuli (2005) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang

merupakan perilaku tambahan dari individu, memberikan manfaat bagi organisasi. OCB adalah aspek unik dari aktivitas individu di tempat kerja yang dilakukan secara sukarela dan tidak menjadi bagian dari tugas resmi. Oleh karena itu, OCB diyakini dapat meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Beberapa penelitian terdahulu meneliti mengenai pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai. OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Sugianingrat *et al.* (2019), Pangkerego *et al.* (2023), dan Soraya *et al.* (2023). Sedangkan penelitian dari Ricky (2020) menyatakan OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, beberapa penelitian menunjukkan pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja seperti penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2021), Mendiratta (2023), dan Aghnia (2023) dimana OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sebaliknya, penelitian yang dilakukan oleh Hatidja (2022) menunjukkan bahwa OCB tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.

Beberapa penelitian telah menunjukkan pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja dengan hasil yang berbeda-beda. Penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2019) dan Ricky (2020) menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Pujiwati (2020) dan Anwar (2021) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai. Hal ini menunjukkan adanya perbedaan hasil dalam beberapa penelitian, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut.

Komunikasi juga menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Komunikasi merupakan aliran informasi, baik dari internal maupun eksternal organisasi, yang berlangsung dalam dua arah, di mana komunikasi yang efektif dianggap sebagai opsi yang paling diharapkan untuk memberikan pesan, instruksi, dan umpan balik kepada bawahan dengan cara yang tepat dan efisien. Menurut Usman (2011), komunikasi mengacu pada proses penyampaian atau penerimaan pesan dari satu individu ke individu lainnya, baik secara langsung

maupun tidak langsung, menggunakan berbagai bentuk seperti tulisan, lisan, dan ekspresi nonverbal. Hal ini juga termasuk dalam proses penyesuaian untuk memastikan bahwa Informasi yang disampaikan dapat dipahami dan diterima dengan baik oleh mereka yang berada di posisi bawahan. Seluruh proses ini memiliki nilai penting dalam mencapai tujuan organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menunjukkan pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Komunikasi memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Zakaria (2020) dan Siswanto (2022). Namun, penelitian yang dilakukan oleh Lustono (2019) dan Fudzah et al. (2020) menunjukkan bahwa komunikasi tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai.

Sejumlah penelitian menunjukkan pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja. Misalnya Hilmawan (2019) dan Nanda (2020) menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Sedangkan penelitian dari Nurrachmah (2021) dan Imbang *et al*. (2022) komunikasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Penelitian berikutnya dilakukan oleh Yanti (2019), Munir et al. (2020), Lailan et al. (2022), dan Sarman (2022) yang menunjukkan pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai yang dimediasi kepuasan kerja dengan hasil positif dan signifikan. Namun, berbeda dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Agatha et al. (2020) dan Geralt (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut mengingat adanya perbedaan hasil dari penelitian-penelitian tersebut.

Kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti kepuasan kerja selain OCB dan komunikasi. Ketika seseorang merasa bahagia dalam pekerjaannya, maka ia dikatakan puas dengan pekerjaannya. Ini melibatkan sejauh mana seseorang merasa puas, bahagia, dan puas dengan pekerjaannya serta lingkungan kerja di sekitarnya. Robbins (2006) menjelaskan bahwa kepuasan pegawai berhubungan erat dengan peningkatan kepuasan dan loyalitas pelanggan. Dalam konteks

organisasi jasa, loyalitas atau ketidaksetiaan pelanggan seringkali terkait dengan interaksi antara pegawai dan pelanggan. Pegawai yang merasa puas cenderung lebih ramah, ceria, dan responsif, hal ini sangat dihargai oleh pelanggan. Pegawai yang merasa puas juga cenderung lebih tinggi kemungkinannya untuk tetap bekerja di organisasi, yang berarti pelanggan akan lebih sering berinteraksi dengan mereka dan menerima layanan yang diberikan oleh staf yang berpengalaman. Sifat-sifat ini memiliki pengaruh positif pada kepuasan dan loyalitas pelanggan. Kepuasan kerja tidak hanya mempengaruhi kehidupan individu di tempat kerja, tetapi juga bisa berpengaruh pada produktivitas, retensi pegawai, dan citra keseluruhan suatu organisasi.

Adapun faktor yang mempengaruhi tercapainya sebuah kinerja organisasi yang maksimal adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja dapat tercermin pada keinginan seseorang untuk bekerja dan timbul kesenangan dalam melakukan pekerjaannya atau kondisi di mana seorang individu merasa puas dan terpenuhi dengan pekerjaannya. Selain OCB dan komunikasi, kepuasan kerja juga memberikan pengaruh pada kinerja pegawai. Penelitian yang dilakukan oleh Steven (2020) dan Novanda et al. (2023) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun, penelitian yang dilakukan oleh Saputra (2020) dan Basri (2021) membantah hal tersebut dan menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa terdapat ketidaksesuaian hasil dalam penelitian-penelitian tersebut, sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji hasil tersebut dengan topik yang sama.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja, pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, dan pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Semua ini didasarkan pada hasil penelitian sebelumnya yang telah ada, terdapat perbedaan dan ketidakkonsistenan dalam hasil yang telah dilakukan pada setiap penelitian, sehingga menimbulkan celah penelitian

(*research gap*). Mengingat fenomena dan kontradiksi hasil penelitian yang teramati di lapangan, diperlukan penelitian yang lebih mendalam tentang fenomena yang ada saat ini. Penelitian ini mengembangkan penelitian dari Ricky (2020) dengan menambahkan variabel komunikasi sebagai variabel independen. Oleh karena itu, peneliti ini memberikan judul "Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)".

**1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, maka rumusan masalah penelitian adalah sebagai berikut:

1. Apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi?
2. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi?
3. Apakah OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi?
4. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi?
6. Apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi?
7. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi?

**1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
5. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
6. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
7. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

**1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka manfaat penelitian adalah sebagai berikut:

1. Aspek Teoritis

   Hasil penelitian diharapkan mampu menambah informasi dan wawasan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan OCB dan komunikasi serta kaitannya dengan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

2. Aspek Praktis

   a. Bagi penulis

      Penelitian ini diharapkan mampu menjadi sarana untuk mengimplementasikan pengetahuan penulis di bidang manajemen sumber daya manusia, spesifiknya adalah pada faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

   b. Bagi pembaca

      Penelitian ini diharapkan dapat meningkatkan pemahaman pembaca dalam bidang manajemen sumber daya manusia, terutama mengenai dampak OCB dan komunikasi terhadap kinerja pegawai dengan kepuasan kerja sebagai perantara. Pembaca akan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang hubungan antara faktor-faktor tersebut dan bagaimana hal itu dapat memengaruhi kinerja pegawai dan kepuasan kerja di tempat kerja. Sehingga, penelitian ini dapat memberikan pandangan

yang lebih baik kepada pembaca mengenai meningkatkan kinerja pegawai dan kepuasan kerja.

c. Bagi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi

Penelitian ini diharapkan mampu membantu meningkatkan kinerja pegawai dengan meningkatkan faktor-faktor yang mendorongnya, yaitu pentingnya perhatian pada OCB, komunikasi, dan kepuasan pegawai. Sehingga RSUD Ngudi Waluyo Wlingi mampu meningkatkan kinerja dan prestasinya.

# BAB II
# KAJIAN PUSTAKA

## 2.1. Penelitian Terdahulu

Menyajikan referensi bidang kajian yang diteliti antara peneliti dengan peneliti-peneliti sebelumnya hal ini diperlukan untuk menghindari adanya pengulangan kajian yang sama. Dengan demikian akan diketahui objek-objek mana saja yang membedakan antara penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

| No. | Judul, Nama Peneliti, Tahun | Variabel Penelitian | Hasil Penelitian |
|---|---|---|---|
| 1 | Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, dan Kedisiplinan terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian & Pengembangan (BAPERLITBANG) Banjarnegara. (Lustono & Hasnaeni, 2019). | Komunikasi, Kompetensi, Kedisiplinan, Kinerja Pegawai | 1) Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.<br>2) Kompetensi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.<br>3) Kedisiplinan Pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>4) Komunikasi, Kompetensi, dan Kedisiplinan Pegawai secara bersamasama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 2 | *The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance.* | Keterlibatan Pegawai, OCB, Kinerja Pegawai. | 1) Kepemimpinan etis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | (Sugianingrat *et al., 2019)* | | 2) Keterlibatan pegawai mampu melakukan mediasi kepemimpinan etis dalam meningkatkan kinerja pegawai.<br>3) OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 3 | Pengaruh Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi pada Pegawai Divisi Produksi PT. Macanan Jaya Cemerlang di Klaten. (Amalia, 2019) | Disiplin Kerja, OCB, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja. | 1) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>2) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>3) Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>5) Kepuasan kerja memediasi OCB terhadap kinerja.<br>6) Kepuasan kerja memediasi Disiplin kerja terhadap kinerja.<br>7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 4 | Pengaruh Komunikasi dan Tanggung Jawab terhadap Kinerja Pegawai pada Badan | Komunikasi, Tanggung Jawab, Kinerja Pegawai. | 1) Komunikasi berpengaruh secara positif dan |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat. (Yanti *et al*., 2019) | | signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>2) Tanggung jawab berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>3) Secara bersamaan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variable komunikasi dan tanggung jawab terhadap kinerja pegawai. |
| 5 | Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rutan Klas IIb Rangkasbitung. (Hilmawan & Yumhi, 2019) | Komunikasi, Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja. | 1) Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.<br>2) Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. |
| 6 | Analisis Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja karyawan BMT Sidogiri Kota Malang. (Siswanto & Sahria, 2020) | Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja, Komunikasi, Kinerja Karyawan. | 1) Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>2) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>3) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>4) Budaya organisasi, |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | lingkungan kerja, dan komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 7 | Pengaruh Komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Empiris di PT PLN (Persero) UP3 Magelang). (Pujiwati & Muhdiyanto, 2020) | Komitmen, OCB, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja. | 1) Komitmen berpengaruh negatif terhadap kinerja Karyawan.<br>2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kinerja Karyawan.<br>3) Komitmen berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.<br>4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.<br>5) Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan.<br>6) Kepuasan kerja tidak memediasi komitmen terhadap kinerja karyawan.<br>7) Kepuasan kerja tidak memediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja karyawan. |
| 8 | Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi. | Komunikasi, Kinerja Karyawan. | 1) Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komunikasi |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | (Zackharia & Morsen, 2020) | | terhadap kinerja karyawan. |
| 9 | Pengaruh Disiplin dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. (Munir *et al*., 2020) | Disiplin, Komunikasi, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja. | 1) Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan dan kinerja pegawai.<br>3) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>4) Kepuasan kerja memediasi pengaruh disiplin dan komunikasi terhadap kinerja pegawai. |
| 10 | Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Pusat Pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Ponorogo. (Agatha *et al*., 2020) | Kepemimpinan, Komunikasi, Kompensasi, Kinerja Pegawai. | 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>2) Komunikasi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>3) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 11 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bringin Karya Sejahtera. (Geralt, 2020) | Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, Kinerja Karyawan. | 1) Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja Karyawan.<br>2) Komunikasi tidak berpengaruh |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>3) Kepemimpinan dan komunikasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 12 | Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.<br>(Steven & Prasetyo, 2020) | Stres Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan. | 1) Stres kerja berpengaruh signifikan negatif terhadap kinerja Karyawan.<br>2) Kepuasan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja Karyawan. |
| 13 | Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Mediasi pada PT. Pos Indonesia Kantor Regional I Medan.<br>(Fudzah *et al*., 2020) | Komunikasi, Lingkungan Kerja, Kinerja Pegawai, Motivasi. | 1) Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.<br>2) Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi.<br>3) Komunikasi tidak ada pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>4) Lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>5) Motivasi tidak ada pengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>6) Motivasi tidak bisa menjadi variabel yang memediasi antara variabel lingkungan kerja |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | terhadap kinerja pegawai.<br>7) Motivasi tidak bisa menjadi variabel yang memediasi antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. |
| 14 | Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Pegawai Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan. (Saputra & Akos, 2020) | Budaya Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Kerja Pegawai. | 1) Pengaruh yang signifikan antara budaya kerja terhadap kinerja kerja pegawai.<br>2) Pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja kerja pegawai. |
| 15 | Pengaruh Komunikasi Kerja, Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Karyawan pada PT Bumisari Prima Medan. (Nanda & Namora, 2020) | Komunikasi Kerja, Kepemimpinan, Pelatihan Kerja, Kepuasan Kerja. | 1) Komunikasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Kepemimpinan berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>3) Pelatihan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 16 | Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. (Ricky Lukito, 2020) | OCB, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja. | 1) OCB tidak berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.<br>2) OCB tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.<br>3) Kepuasan kerja pegawai berpengaruh positif |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | terhadap kinerja karyawan.<br>4) Kepuasan kerja memediasi antara OCB terhadap kinerja karyawan. |
| 17 | Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi.<br>(Anwar & Ahmadi, 2021) | OCB, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan, Kepuasan Kerja. | 1) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>2) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>3) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.<br>4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>5) Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>6) Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan OCB terhadap kinerja karyawan.<br>7) Kepuasan kerja tidak memediasi hubungan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan. |
| 18 | Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai.<br>(Basri & Rauf, 2021) | Semangat Kerja, Kepuasan Kerja, Kinerja Pegawai. | 1) Semangat kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | 2) Kepuasan kerja tidak berpengaruh dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>3) Semangat kerja dan kepusan kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 19 | Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. (Anwar, 2021) | OCB, Kepuasan Kerja, Kinerja Karyawan. | 1) OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. |
| 20 | Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Jasa Keuangan di Bandung. (Nurrachmah, 2021) | Komunikasi, Kepuasan Kerja Karyawan. | 1) Dimensi *personal feedback* dan *relation with supervisor* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) Dimensi *communication climate* tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 21 | Pengaruh Komunikasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. (Lailan *et al*., 2022) | Komunikasi, Beban Kerja, Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja. | 1) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>2) Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>3) Kepuasan kerja berpengaruh |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>4) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.<br>5) Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.<br>6) Komunikasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai.<br>7) Beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja pegawai. |
| 22 | Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Teling Manado.<br>(Imbang *et al.,* 2022) | Komunikasi, Kompensasi, Kepuasan Kerja. | 1) Komunikasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap Kepuasan Kerja pegawai.<br>2) Kompensasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja.<br>3) Komunikasi, dan Kompensasi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja. |
| 23 | Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan | Komunikasi, Budaya Organisasi, Kinerja Pegawai. | 1) Komunikasi berpengaruh positif signifikan |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. (Sarman, 2022) | | terhadap kinerja pegawai.<br>2) Budaya kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>3) Komunikasi dan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 24 | *The Effect of Organizational Citizens' Behavior (OCB), Competence, and Organizational Culture on Performance: Employee Satisfaction as Mediating Variable.* (Hatidja *et al.*, 2022) | OCB, Kompetensi, Budaya Organisasi, Kinerja, Kepuasan Kerja. | 1) OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.<br>2) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.<br>3) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai.<br>4) OCB berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>5) Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>6) Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan kinerja pegawai.<br>7) Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 25 | Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Klinik Kecantikan. (Soraya *et al., 2023)* | OCB, Kinerja Pegawai. | 1) OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. |
| 26 | Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Integritas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Penelitian pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Minahasa Utara). (Pangkerego *et al.*, 2023) | OCB, Integritas, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai. | 1) OCB, Integritas, dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai.<br>2) OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>3) Integritas berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>4) Komitmen Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. |
| 27 | Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. (Aghnia & Sunarsi, 2023) | Komitmen Organisasi, OCB, Kepuasan Kerja. | 1) Komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>2) OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja.<br>3) Komitmen organisasi dan OCB berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. |
| 28 | *Workplace Bullying and Organizational Citizenship Behavior:* | *Workplace Bullying*, OCB, Kepuasan | 1) *Workplace Bullying* berpengaruh |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | *The Parallel Mediating Effects of Job Satisfaction and Resilience.* (Mendiratta & Srivastava, 2023) | Kerja, Ketahanan Kerja. | terhadap kepuasan kerja.<br>2) *Workplace Bullying* berpengaruh terhadap Ketahanan Kerja.<br>3) OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja.<br>4) OCB berpengaruh terhadap ketahanan kerja. |
| 29 | Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Penelitian pada Pegawai BPJS Ketenagakerjaan Cabang Semarang Pemuda). (Novanda *et al.,* 2023) | Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Kinerja Pegawai. | 1) Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai.<br>2) Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif signifikan pada variabel kinerja pegawai.<br>3) Kepuasan kerja dan variabel komitmen organisasi secara simultan dapat memberi pengaruh positif signifikan pada variabel kinerja pegawai. |

## 2.2. Kajian Teori

### 2.2.1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

#### 2.2.1.1. Definisi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Robbins (2009:40) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai tindakan yang membantu kesuksesan bisnis. Menurut Organ (1995) yang dikutip dalam Subawa dan Suwandana (2017:75), OCB atau perilaku ekstra dalam organisasi tidak secara langsung diakui melalui sistem imbalan formal. OCB adalah kontribusi yang dilakukan oleh pekerja melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka, dilakukan secara sukarela, tidak diakui secara formal melalui sistem penghargaan, dan berkontribusi pada efektivitas dan efisiensi operasi organisasi (Rohayati, 2014:22). OCB merupakan dorongan untuk melampaui tugas-tugas formal dan sulit untuk dipaksakan atau ditingkatkan karena muncul secara intrinsik dari individu itu sendiri (Alzubi, 2011:223).

OCB mencakup tindakan yang dilakukan oleh pegawai yang meningkatkan efektivitas organisasi, meskipun bukan merupakan tanggung jawab formal mereka. Menurut Hanson dan Borman (2006), OCB sering dianggap sebagai kinerja kontekstual, seperti datang lebih awal, pulang lebih larut, dan membantu rekan kerja dengan tugas mereka. Sementara menurut Bowler (2006) dalam Hilmi (2011) sistem sosial yang hanya bergantung pada aturan resmi dalam perilaku cenderung rentan, dan menyarankan bahwa perilaku ekstra diperlukan untuk memastikan kelangsungan dan keberhasilan sistem sosial tersebut. Ini berarti, bukan hanya organisasi bisnis, belum lagi ketika orang-orang dalam sistem sosial menjadi lebih baik dan lebih baik lagi, hal ini akan membantu keseluruhan sistem.

Sejauh mana pegawai menampilkan OCB dipengaruhi oleh tingkat kepatuhan dan keterlibatan mereka dengan organisasi. OCB di perusahaan diperlukan untuk meningkatkan produktivitas, menginspirasi atasannya, menghemat sumber daya yang dimiliki oleh manajemen dan organisasi, serta membantu mengelola energi yang langka untuk menjaga keseimbangan fungsi kelompok. Hal ini juga bisa menjadi cara yang efektif untuk mengkoordinasikan kegiatan kelompok kerja, meningkatkan kemampuan organisasi untuk mempertahankan pegawai yang

kompeten, serta meningkatkan stabilitas dan kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan Podsakoff (2000) dalam Sofyandi (2007).

Perilaku OCB dapat ditemui di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi seperti membantu rekan kerja yang sedang kesulitan, memberikan dorongan semangat kepada pasien yang menjalani perawatan, membantu saat pekerjaan rekan kerja terlalu banyak, atau memberikan bantuan meskipun bukan tugas yang diminta. Penelitian dari Putra & Candana (2020) menunjukkan fenomena OCB juga ditemui pada RSUD Dr. Muhammad Zein Painan sebagai rumah sakit tipe C contohnya seperti perawatan berkala yang dilakukan pegawai kepada pasien. Kemudian hasill penelitian tersebut menunjukkan OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian dari Annisa (2022) menunjukkan fenomena OCB ditemui pula pada Rumah Sakit Putri Hijau Medan sebagai rumah sakit tipe B contohnya seperti pegawai secara sukarela membantu rekan ketika bekerja. Kemudian hasill penelitian tersebut menunjukkan OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

#### 2.2.1.2. *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dalam Perspektif Islam

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merujuk pada tindakan-tindakan individu yang dilakukan secara sukarela tanpa ada insentif formal langsung, namun berkontribusi pada efisiensi fungsi-fungsi dalam suatu organisasi. Tindakan-tindakan ini dilakukan atas kemauan sendiri dan tidak termasuk dalam tugas resmi atau peran yang diharapkan seseorang dalam jabatannya (Organ, 1988). Sikap OCB mencakup produktivitas yang melebihi tugas-tugas yang diemban oleh individu, dan diartikan sebagai semangat kerjasama yang menjadi elemen kunci dalam mencapai tujuan organisasi (Bernard dalam Hamsani, 2018).

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sesuai dengan ajaran Islam yang mengutamakan kerja sama dalam kebaikan dan takwa, serta menegaskan larangan saling membantu dalam perbuatan dosa dan keburukan. Makna OCB terdapat didalam Al-Quran pada Surah Al-Maidah ayat 2:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا لَا تُحِلُّوْا شَعَاۤىِٕرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَاۤىِٕدَ وَلَآ اٰۤمِّيْنَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّنْ رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًاۗ وَاِذَا حَلَلْتُمْ

فَاصْطَادُوْا ۗوَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْا ۘ وَتَعَاوَنُوْا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوٰى ۖ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۚ وَاتَّقُوا اللّٰهَ ۗاِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ.

*Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qala'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam; mereka mencari karunia dan keridaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian(mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangimu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya."*

Tafsir ayat tersebut menurut riwayat Jalaluddin Al-Mahalli (2017:201) di dalam Kitab Tafsir Al-Jalalin yaitu Allah SWT. menjelaskan kepada orang-orang yang beriman tentang lima larangan penting yang tidak boleh dilanggar:

1) Menyalahi larangan-larangan Allah SWT., termasuk melanggar praktik dan peraturan-peraturan yang ditetapkan-Nya dalam ibadah haji dan aspek lainnya.
2) Merusak kehormatan bulan haram, seperti bulan Zulkaidah, Zulhijah, Muharam, dan Rajab, yang mengharuskan untuk tidak berperang kecuali dalam membela diri dari serangan.
3) Mengganggu binatang-binatang *hadyu*, seperti unta, lembu, kambing, biri-biri, dan lain sebagainya, yang dihadiahkan kepada Kabah sebagai upaya mendekatkan diri kepada Allah, dan diharamkan untuk mengganggu atau menghalangi mereka.
4) Mengganggu *qalaid*, yakni binatang-binatang hadyu (kurban) yang telah diikat dengan tali, menandakan bahwa mereka telah dipersiapkan secara khusus untuk dikurbankan dan dihadiahkan kepada Kabah.

5) Mencegah atau menghalangi orang-orang yang berkunjung ke Baitullah untuk mencari rezeki dan rida Allah SWT., seperti berdagang atau mengerjakan haji dan umrah.

Selanjutnya, bagian akhir ayat ini menyerukan kepada orang-orang mukmin untuk saling tolong-menolong dalam berbuat kebaikan dan bertakwa, demi kepentingan dan kebahagiaan bersama. Mereka dilarang untuk membantu dalam melakukan dosa atau pelanggaran, dan diingatkan untuk tetap bertakwa kepada Allah SWT. agar terhindar dari siksaan-Nya yang berat.

Dahulu, Nabi Muhammad pernah berdialog dengan para sahabatnya, di mana mereka menanyakan tentang tindakan yang lebih utama daripada jihad. Nabi menjawab bahwa yang lebih utama adalah orang yang berbuat baik tanpa mengharapkan imbalan apa pun. Hadis ini diriwayatkan oleh Bukhari sebagai berikut:

*Nabi bersabda : Amal apakah di hari ini yang paling mulia? Mereka menjawab "jihad", Nabi bersabda, "bukan jihad" tetapi seseorang yang keluar dengan mengorbankan diri dan hartanya dengan tanpa mengharapkan imbalan apapun.*

Hadits tersebut di atas dapat dijadikan sebagai landasan dasar tentang perilaku OCB. Dengan demikian motif seorang muslim melakukan OCB adalah karena ingin mencari Ridha Allah dan menginginkan kehidupan yang baik di dunia dan akhirat (HR.Bukhari: 25).

Kamil (2014) menyatakan bahwa OCB dalam perspektif Islam merujuk pada tindakan sukarela yang selaras dengan prinsip-prinsip Syariah Islam, dilakukan semata-mata untuk memperoleh ridha Allah. Dalam Islam, OCB dianggap sebagai perbuatan yang dianjurkan (sunnah), yang jika dilakukan oleh pegawai akan mendapatkan pahala dari Allah karena tujuan utamanya adalah meraih keridhaan-Nya. Namun, jika seseorang tidak melakukan OCB, tidak ada hukuman atau dosa yang dikenakan menurut pandangan ini. Wibowo (2014) juga menyoroti bahwa konsep OCB dalam Islam menekankan pada hubungan persaudaraan (ukhuwah).

Diana (2012) mengemukakan bahwa dalam perspektif Islam, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang sejalan dengan nilai-

nilai yang diajarkan dalam Islam, seperti *ta'awun* (saling tolong-menolong), sportif, *ukhuwah* (persaudaraan), kepedulian, dan *mujahadah* (sungguh-sungguh). Penjabaran mengenai OCB ke dalam dimensi adalah sebagai berikut:

1) Dimensi *Ta'awun* (Saling Tolong-Menolong)

   Menunjukkan pentingnya tolong-menolong antara sesama Muslim, sejalan dengan konsep *altruisme* dalam OCB konvensional.

2) Dimensi Sportif

   Sikap positif dalam situasi yang sulit menunjukkan sikap ikhlas saat menghadapi pendapat yang berbeda, sejalan dengan dimensi sportsmanship dalam OCB konvensional.

3) Dimensi *Ukhuwah* (Persaudaraan)

   Selain saling menyayangi, juga mengutamakan tali persaudaraan dan melarang sikap menghina dan membenci, sejalan dengan dimensi Courtesy dalam OCB konvensional.

4) Dimensi Kepedulian

   Perilaku yang menunjukkan kepedulian terhadap sesama, masyarakat, dan lembaga, serta menghargai ajakan seperti menghadiri undangan rekan kerja.

5) *Mujahadah* (Kesungguhan)

   Bersungguh-sungguh dalam menjalankan tugas kerja sebagai ibadah dan jihad, sehingga langkah tindakan dilakukan dengan ikhlas.

#### 2.2.1.3. Indikator *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Indikator OCB, sebagaimana disebutkan oleh Hikmah dan Lukito (2021) meliputi beberapa aspek:

1) *Altruism*, yakni kemauan untuk membantu rekan kerja dalam menyelesaikan tugas mereka di situasi yang tidak biasa.
2) *Courtesy*, perilaku yang membantu mencegah timbulnya masalah terkait dengan pekerjaan.
3) *Sportsmanship*, sikap sportif seorang pegawai dalam menghadapi situasi yang kurang ideal di lingkungan kerja.
4) *Conscientiousness*, melakukan tugas dan tanggung jawab melebihi dari yang diharapkan.

5) *Civic virtue*, dukungan dari pegawai terhadap fungsi administratif dalam organisasi .

### 2.2.1.4. Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Menurut Organ *et al*., yang dikutip dalam Titisari (2014:15), peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yakni faktor internal dan eksternal. Faktor-faktor tersebut meliputi:

A. Faktor Internal

1) Kepuasan Kerja

Robbins (2009:42) percaya bahwa pegawai yang merasa puas akan lebih produktif daripada yang tidak puas. Faktor kepuasan kerja ini meliputi aspek-aspek seperti upah, peluang promosi, pengawasan, dan hubungan dengan rekan kerja (Titisari, 2014:18).

2) Komitmen Organisasi

Robbins (2008:100) menjelaskan komitmen organisasi sebagai refleksi dari sikap pegawai terhadap organisasi tempat mereka bekerja.

3) Kepribadian

Organ dalam Titisari (2014:21) menyatakan bahwa perbedaan dalam kepribadian merupakan prediktor penting dalam perilaku OCB pegawai.

4) Moral Pegawai

Djati dalam Titisari (2014:25) menjelaskan moral sebagai ajaran atau norma tentang tindakan baik dan buruk yang dilakukan seseorang secara sadar.

5) Motivasi

Robbins & Coulter dalam Titisari (2014:28) mendefinisikan motivasi sebagai kesediaan untuk berusaha keras demi mencapai tujuan organisasi dan memuaskan kebutuhan individu.

B. Faktor Eksternal

1) Gaya Kepemimpinan

Utaminingsih (2014:99) menjelaskan gaya kepemimpinan sebagai orientasi aktifitas pemimpin dalam mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan organisasi.

2) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan, atau *trust*, merupakan keyakinan seseorang kepada orang lain berdasarkan integritas, reliabilitas, dan perhatian (Tan dalam Utaminingsih, 2014:119).

3) Budaya Organisasi

Menurut Umar (2010:207), budaya organisasi adalah sistem nilai bersama dan keyakinan yang berkembang dari pola kebiasaan dan filosofi pendirian organisasi, yang kemudian membentuk norma-norma yang menjadi panduan tindakan dalam mencapai tujuan bersama.

### 2.2.2. Komunikasi

#### 2.2.2.1. Definisi Komunikasi

Komunikasi merupakan aliran informasi, gagasan, atau pesan antara individu atau kelompok di dalam lingkungan kerja untuk mencapai tujuan bersama. Ini melibatkan pertukaran informasi yang jelas, tepat, dan efektif antara berbagai level, departemen, atau tim dalam sebuah organisasi. Komunikasi kerja mencakup interaksi verbal dan non-verbal, serta melibatkan berbagai bentuk seperti pertemuan, email, panggilan telepon, pesan teks, atau platform kolaborasi online, dan tujuannya adalah untuk memastikan pemahaman yang sama di antara anggota tim, memfasilitasi koordinasi yang baik, serta mendukung kerja sama yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi.

Arni (2016: 4) menjelaskan bahwa komunikasi adalah pertukaran informasi baik verbal maupun nonverbal antara pengirim dan penerima informasi dengan tujuan mengubah perilaku. Sutrisno (2017:17) menguraikan bahwa konsep komunikasi memiliki berbagai makna yang berbeda. Salah satunya adalah Komunikasi Sosial, yang terkait dengan ilmu sosial, di mana para ilmuwan sering

menggunakan metode ini dalam penelitian yang berfokus pada aktivitas manusia, pesan, dan perilaku.

Untuk dapat melakukan komunikasi dengan efektif, kita tidak hanya perlu memahami prosesnya, tetapi juga mampu menerapkan pengetahuan kita secara kreatif. Komunikasi yang efektif membantu menghindari kesalahan di lingkungan kerja dan membangun hubungan yang baik antara pemimpin dan pegawai untuk meningkatkan kinerja menuju tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2017: 22), jenis-jenis komunikasi dapat dibagi ke dalam beberapa tipe, sebagai berikut :

1) Komunikasi Verbal

Komunikasi verbal merupakan jenis yang paling umum digunakan dalam lingkungan organisasi. Pemahaman yang lebih dalam mengenai komunikasi verbal penting bagi seorang pemimpin. Komunikasi ini melibatkan penggunaan kata-kata atau simbol-simbol baik dalam bentuk lisan maupun tertulis. Komunikasi verbal merupakan hal khas dari manusia, di mana tidak ada makhluk lain yang dapat menyampaikan berbagai makna melalui kata-kata. Kemampuan untuk menggunakan komunikasi verbal secara efektif sangat krusial karena memungkinkan identifikasi tujuan, pengembangan strategi, dan perilaku untuk mencapai tujuan. Perbedaan komunikasi verbal bisa terlihat antara komunikasi lisan dan tertulis. Komunikasi lisan melibatkan interaksi lisan antara pembicara dan pendengar yang mempengaruhi perilaku penerima, sementara komunikasi tertulis melibatkan penyampaian pesan yang dikodekan dalam bentuk simbol tertulis, seperti surat atau dokumen yang dapat dibaca, kepada pegawai yang dituju.

2) Komunikasi Non-Verbal

Komunikasi non-verbal memiliki tingkat penting yang sama dengan komunikasi verbal karena keduanya berperan bersama dalam proses komunikasi. Dalam komunikasi non-verbal, penekanan, pengulangan, pelengkapan, dan penggantian pesan verbal dapat dilakukan sehingga pesan tersebut lebih mudah ditafsirkan. Jenis komunikasi ini melibatkan penciptaan dan pertukaran pesan tanpa menggunakan kata-kata, seperti komunikasi menggunakan gerakan tubuh, ekspresi wajah, kontak mata, suara, jarak sosial,

dan sentuhan. Dalam konteks ini, semua kejadian dalam situasi komunikasi yang tidak melibatkan kata-kata yang diucapkan atau ditulis.

3) Komunikasi dari Atas ke Bawah (*Downward Communication*)

Komunikasi dari atas ke bawah dimulai dari manajemen puncak, kemudian mengalir melalui tingkat manajemen ke pegawai di tingkat bawah. Tujuan utama dari komunikasi ini adalah memberikan arahan, informasi, instruksi, saran, dan penilaian kepada pegawai, serta menyampaikan informasi tentang tujuan dan kebijakan organisasi kepada anggota organisasi. Pesan atau berita dalam komunikasi ini bisa berbentuk tertulis atau lisan, dan biasanya disampaikan melalui catatan, laporan, buletin, pertemuan, atau percakapan dengan individu atau kelompok kecil. Salah satu kelemahan dari saluran komunikasi ini adalah potensi penyaringan atau pengubahan informasi penting saat disampaikan ke bawahan, sehingga informasi yang diterima oleh bawahan mungkin tidak lengkap seperti aslinya.

4) Komunikasi dari Bawah ke Atas (*Upward Communication*)

Komunikasi dari bawah ke atas bertujuan memberikan informasi pada manajemen tingkat atas tentang keadaan di tingkat bawah. Komunikasi ini meliputi laporan, penjelasan, ide, dan permintaan keputusan. Jenis komunikasi ini menghasilkan data atau informasi umpan balik bagi manajemen atas. Seorang manajer perlu mempercayai bawahannya untuk membuat komunikasi ini berhasil. Jika tidak, informasi yang baik dari bawahan tidak akan berguna karena akan terdapat ketidakpercayaan terhadap informasi tersebut.

5) Komunikasi Lateral atau Horizontal

Komunikasi lateral atau horizontal melibatkan komunikasi antar anggota dalam kelompok kerja yang sama atau antar departemen pada tingkat organisasi yang sama. Bentuk komunikasi ini biasanya bersifat koordinatif, didesain untuk memfasilitasi koordinasi dan penyelesaian masalah serta membantu menghindari prosedur yang lambat dalam menyelesaikan masalah.

Fenomena komunikasi dapat ditemui di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi seperti komunikasi yang dilakukan antar rekan kerja ketika menangani pasien. Penelitian dari Hardiwijaya (2018) menunjukkan fenomena komunikasi juga ditemui pada Rumah Sakit Bhayangkara Palembang sebagai rumah sakit tipe C contohnya seperti komunikasi yang dilakukan pegawai kepada pasien. Kemudian hasill penelitian tersebut menunjukkan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian dari Ismiatun (2019) menunjukkan fenomena komunikasi ditemui pula pada Rumah Sakit Dr. Soepraoen Malang sebagai rumah sakit tipe B contohnya seperti pegawai menjalin komunikasi yang baik kepada pasien. Kemudian hasill penelitian tersebut menunjukkan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

**2.2.2.2. Komunikasi dalam Perspektif Islam**

Komunikasi didalam perspektif Islam menjadi bagian integral dari kehidupan manusia karena setiap tindakan kita melibatkan komunikasi. Jenis komunikasi yang dimaksud di sini adalah komunikasi yang sesuai dengan nilai-nilai Islam, yang disebut sebagai komunikasi berakhlak al-karimah. Komunikasi yang berakhlak al-karimah merujuk pada komunikasi yang bersumber dari Al-Quran dan Hadits (ajaran Nabi).

Menurut pandangan ajaran Islam, teori komunikasi selalu terikat pada petunjuk serta larangan yang disampaikan oleh Allah SWT melalui Al-Quran dan Sunnah Nabi Muhammad Saw. Pada intinya, agama berfungsi sebagai pedoman dan tata cara perilaku yang bertujuan untuk memberikan pesan kepada masyarakat agar berperilaku sesuai dengan ketentuan Tuhan. Dalam konteks ini, komunikasi sesuai ajaran agama sangat menekankan pada nilai-nilai etika yang diikuti oleh ancaman atau imbalan dari kehidupan akhirat (Muis dan Abdul Andi, 2001:5-9).

M. Quraish Shihab (1997:344) menyatakan bahwa untuk menciptakan komunikasi yang baik, seseorang perlu berhati-hati, mempertimbangkan, dan merenungkan dengan baik sebelum mengucapkan kata-kata. Hal ini ditekankan karena banyaknya peristiwa buruk yang timbul akibat perkataan yang terucap, baik bagi orang yang mengucapkannya maupun bagi orang lain. Ayat Al-Quran yang

mengacu pada komunikasi sebagai bagian dari fitrah manusia dinyatakan dalam Al-Quran Surah Al-Rahman ayat 1 – 4:

الرَّحْمٰنُ . عَلَّمَ الْقُرْآنَ . خَلَقَ الْإِنْسَانَ . عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

*Artinya: (Tuhan) yang Maha pemurah, Yang telah mengajarkan Al-Qur'an. Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara.*

Tafsir ayat tersebut menurut riwayat Ibnu Katsir (2007: 89) dari buku Tafsir Ibnu Katsir adalah sebagai berikut: Allah, yang Maha Pemurah, menyatakan bahwa Dia telah mengajarkan Al-Qur'an kepada Muhammad saw, yang kemudian diajarkan-Nya kepada umatnya. Selanjutnya, Allah menyebutkan nikmat-Nya yang lain, yaitu penciptaan manusia. Nikmat ini merupakan dasar bagi nikmat-nikmat yang lain. Setelah Allah menyatakan nikmat mengajarkan Al-Qur'an pada ayat sebelumnya, pada ayat ini Dia menciptakan makhluk-Nya yang paling mulia, yaitu manusia, dan Dia mengajari manusia tersebut cara mengungkapkan apa yang tergores dalam hatinya dan apa yang terpikir dalam otaknya. Karena kemampuan berpikir dan berbicara inilah, Al-Qur'an bisa diajarkan kepada umat manusia.

Menyampaikan kata-kata yang baik dan menjaga mulut dari ucapan yang dapat menyakiti orang lain adalah bentuk keimanan dan pengabdian kita kepada Allah. Ini menunjukkan perlakuan baik yang kita berikan kepada sesame sesuai dengan hadits yang berbunyi:

*"Rasulullah shallallahu 'alaihi wasallam bersabda: "Barangsiapa beriman kepada Allah dan hari Akhir, janganlah ia mengganggu tetangganya, barangsiapa beriman kepada Allah dan hari Akhir hendaknya ia memuliakan tamunya dan barangsiapa beriman kepada Allah dan hari Akhir hendaknya ia berkata baik atau diam."*

Islam, sebagai wahyu yang diberikan oleh Allah, mengajarkan umatnya untuk berkomunikasi yang baik sesuai dengan ajaran agamanya, yang didasarkan pada Al-Qur'an sebagai pedoman utama. Manusia, menurut ajaran ini, dianugerahi oleh Allah dengan kemampuan untuk berbicara, menjadikan manusia sebagai satu-satunya makhluk yang memiliki karunia ini. Dengan kemampuan berbicara ini,

manusia mampu membangun hubungan sosial melalui proses komunikasi. (HR. Bukhari No: 5559).

#### 2.2.2.3. Indikator Komunikasi

Menurut Lestari (2021) terdapat beberapa indikator komunikasi yang efektif, yang dapat disajikan sebagai berikut:

1) Pemahaman

   Kemampuan untuk secara tepat memahami pesan yang disampaikan oleh komunikator adalah inti dari komunikasi efektif. Tujuan dari komunikasi adalah tercapainya pemahaman yang sama di antara kedua belah pihak. Untuk mencapai pemahaman tersebut, baik komunikator maupun komunikan perlu memahami peran masing-masing, di mana komunikator menyampaikan pesan dan komunikan menerima pesan tersebut dengan baik.

2) Kesenangan

   Suasana yang menyenangkan dan rileks dalam proses komunikasi juga memainkan peran penting. Selain menyampaikan informasi, suasana yang menyenangkan akan memperkaya interaksi. Lingkungan yang lebih santai membuat interaksi lebih menyenangkan dan lebih mudah dijalankan daripada suasana yang tegang. Fleksibilitas komunikasi memungkinkan untuk menciptakan kesan yang menarik.

3) Pengaruh pada Sikap

   Komunikasi yang efektif memengaruhi perubahan sikap. Jika sebuah komunikasi mampu mempengaruhi perilaku seseorang, maka dapat disimpulkan bahwa komunikasi tersebut berhasil. Namun, jika tidak ada perubahan sikap setelah komunikasi dilakukan, bisa jadi komunikasi tersebut kurang efektif.

4) Perbaikan Hubungan

   Komunikasi yang efektif seringkali secara tidak langsung meningkatkan hubungan interpersonal antara pihak yang terlibat. Kesamaan persepsi, karakter, atau kecocokan akan memperkuat hubungan yang baik antara individu dalam sebuah interaksi komunikatif.

5) Tindakan

Efektivitas komunikasi juga terlihat dari adanya perubahan tindakan atau langkah konkret yang diambil oleh kedua belah pihak setelah berkomunikasi. Jika komunikasi berhasil memicu perubahan tindakan baik dari komunikan maupun komunikator, hal tersebut menandakan komunikasi yang efektif telah terjalin.

#### 2.2.2.4. Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi

Komunikasi yang efektif bertujuan untuk mencapai tujuan komunikasi yang telah ditetapkan, namun tidak semua proses komunikasi berjalan sesuai harapan karena dipengaruhi oleh berbagai faktor. Corrie (2017) mengidentifikasi delapan faktor yang mempengaruhi komunikasi:

1) Pengetahuan

Pengetahuan yang dimiliki seseorang menjadi faktor kunci dalam komunikasi. Tingkat pengetahuan yang luas memungkinkan seseorang menyampaikan pesan dengan lebih lancar. Seorang komunikator yang paham akan memilih kata-kata yang tepat untuk menyampaikan informasi kepada komunikan.

2) Pertumbuhan

Pertumbuhan individu dapat memengaruhi cara berpikir dan pola pikirnya dalam menyikapi informasi. Ini juga mempengaruhi bagaimana pesan disampaikan oleh komunikator dan diterima oleh komunikan.

3) Persepsi

Persepsi seseorang dalam menginterpretasikan informasi tergantung pada pengalaman, harapan, dan perhatiannya. Persepsi yang berbeda-beda dapat menjadi penghalang dalam komunikasi.

4) Peran dan Hubungan

Peran dan hubungan antara komunikator dan komunikan memengaruhi proses komunikasi. Hubungan yang belum terjalin dengan baik bisa mempengaruhi cara komunikasi berlangsung.

5) Nilai dan Budaya

Nilai serta budaya yang dianut seseorang juga berpengaruh dalam komunikasi. Ini bisa menjadi acuan dalam menentukan kesesuaian pesan yang disampaikan.

6) Emosi

Reaksi emosional seseorang dalam menghadapi suatu kejadian juga mempengaruhi komunikasi. Emosi yang tidak terkendali bisa menjadi hambatan dalam proses komunikasi.

7) Kondisi Fisik

Kondisi fisik seseorang memiliki peran penting dalam komunikasi. Semua indera yang berfungsi memainkan peran dalam kelancaran komunikasi.

8) Jenis Kelamin

Perbedaan laki-laki dan perempuan dalam gaya berbicara serta interpretasi juga berpengaruh dalam komunikasi. Perempuan cenderung menggunakan komunikasi untuk mencari konfirmasi dan meminimalkan keintiman, sedangkan laki-laki cenderung menunjukkan independensi dan status dalam kelompok.

Dari faktor-faktor tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemahaman terhadap faktor-faktor komunikasi tersebut sangat penting untuk mencapai komunikasi yang efektif. Hal ini penting agar pesan yang disampaikan dapat tersampaikan dengan baik.

### 2.2.3. Kepuasan Kerja

#### 2.2.3.1. Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang muncul ketika seseorang merasa terpenuhi dan puas dengan berbagai aspek dari pekerjaannya. Hal ini meliputi rasa pencapaian, pengakuan, lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja, kondisi kerja, dan seberapa baik pekerjaan tersebut sesuai dengan harapan dan kebutuhan individu. Dalam konteks organisasi, kepuasan kerja sering diukur sebagai indikator penting untuk menguji sejauh mana pegawai merasa terhubung, terlibat, dan termotivasi dalam pekerjaan mereka. Kepuasan kerja dapat

berpengaruh pada produktivitas, keterikatan, dan retensi pegawai dalam suatu perusahaan.

Menurut Robbins, sebagaimana dikutip dalam Triatna (2015: 110), Kepuasan kerja dapat diartikan sebagai reaksi umum terhadap pekerjaan seseorang, yang mencerminkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima oleh pekerja dan persepsi mereka tentang jumlah penghargaan yang seharusnya mereka terima. Locke, sebagaimana dikutip dalam Wijono (2015: 120), mengartikan kepuasan kerja sebagai tingkat emosi yang positif dan menyenangkan yang dirasakan oleh individu terhadap pekerjaannya. Dengan kata lain, kepuasan kerja merupakan hasil dari evaluasi individu terhadap pekerjaan atau pengalaman yang dianggap positif dan menyenangkan. Dari definisi tersebut, kepuasan kerja merujuk pada perasaan individu terhadap pekerjaannya, apakah menyenangkan atau tidak, serta melibatkan aspek-aspek dalam lingkungan kerja yang dinilai positif oleh masing-masing individu.

#### 2.2.3.2. Kepuasan Kerja dalam Perspektif Islam

Dalam ajaran Islam, pekerjaan dianggap sebagai suatu bentuk ibadah. Sehingga, tingkat puncak bagi seorang pegawai Muslim dalam menjalankan tugasnya adalah ketika dia melaksanakan pekerjaannya seolah-olah sedang melihat Allah. Jika tidak dapat mencapai tingkat tersebut, setidaknya ia harus menyadari bahwa Allah selalu melihatnya. Kesadaran akan kehadiran Allah dalam menjalankan pekerjaan merupakan salah satu cara seorang Muslim mencari keridhaan-Nya.

Kepuasan kerja dalam perspektif Islam menjaga kepentingan kedua belah pihak, yaitu majikan dan pekerja. Dalam konteks penelitian ini, pekerja merujuk pada guru, sementara atasan atau majikan adalah kepala sekolah atau yayasan yang membayar gaji guru. Jika guru tidak dibayar sesuai dengan tenaga yang digunakan, hal tersebut dianggap sebagai perlakuan tidak adil terhadap pembayaran gaji guru tersebut. Ketidakpuasan dalam pekerjaan dapat terjadi karena pemberian gaji merupakan salah satu faktor dalam kepuasan kerja.

Ketika kepuasan kerja dikaitkan dengan ajaran Islam, prinsip-prinsip seperti ikhlas, sabar, dan syukur menjadi penting. Allah tidak akan merestui perbuatan

seseorang kecuali jika dilakukan dengan kesempurnaan dan profesionalisme. Nabi Muhammad SAW memberikan ajaran bahwa Allah sangat menghargai ketika seseorang menjalankan tugasnya dengan baik dan profesional, baik dalam hal-hal duniawi maupun urusan akhirat (Qardhawi, 2004, dalam Hidayat, 2008). Prinsip kepuasan kerja dalam Islam yang didasarkan pada keridhaan Allah juga tercermin dalam ayat-Nya, seperti yang tercantum dalam Al-Qur'an Surah At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا۟ مَآ ءَاتَىٰهُمُ ٱللَّهُ وَرَسُولُهُۥ وَقَالُوا۟ حَسْبُنَا ٱللَّهُ سَيُؤْتِينَا ٱللَّهُ مِن فَضْلِهِۦ وَرَسُولُهُۥٓ إِنَّآ إِلَى ٱللَّهِ رَٰغِبُونَ

*Artinya: "Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya kepada mereka, dan berkata: "Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) Rasul-Nya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka)."*

Tafsir dari ayat tersebut menurut Ibnu Katsir (2007:203) )didalam buku Tafsir Ibnu Katsir yaitu ayat ini menyimpan nilai-nilai etika yang luhur dan kebenaran yang mulia. Dikemukakan bahwa kepuasan hanya dapat diperoleh dari penerimaan atas apa yang diberikan oleh Allah dan Rasul-Nya, serta hanya kepada Allah semata kita berserah diri. Demikian juga, harapan hanya harus tertuju kepada Allah semata dalam memohon kekuatan untuk taat kepada Rasulullah, menjalankan perintah-perintahnya, meninggalkan larangan-larangannya, membenarkan berita-beritanya, dan mengikuti jejak-jejaknya.

Dalam Islam, kepuasan kerja tidak hanya berkaitan dengan aspek materi atau ekonomi, tetapi juga melibatkan dimensi spiritual dan moral. Agama Islam mengajarkan bahwa pekerjaan adalah bentuk ibadah dan cara untuk mencari keridhaan Allah sesuai dengan hadits yang berbunyi:

*"Tidak ada yang lebih baik dari usaha seorang laki-laki kecuali dari hasil tangannya (bekerja) sendiri. Dan apa saja yang dinafkahkan oleh seorang laki-laki kepada diri, istri, anak dan pembantunya adalah sedekah."*

Oleh karena itu, kepuasan kerja dalam Islam tidak hanya bergantung pada besarnya penghasilan atau status sosial yang diperoleh dari pekerjaan, melainkan

juga pada seberapa banyak manfaat yang dihasilkan oleh pekerjaan tersebut bagi individu, keluarga, dan masyarakat secara keseluruhan (HR. Ibnu Majah: 312).

#### 2.2.3.3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja memegang peran yang sangat penting bagi pegawai karena merupakan faktor yang menunjukkan apakah pegawai merasa puas atau tidak dengan pekerjaannya. Menurut Afandi (2018) terdapat beberapa aspek yang menjadi indikator kepuasan kerja, di antaranya:

1) Gaji

   Jika seorang pekerja berhasil menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, dia akan diberi imbalan berupa penggajian yang sesuai dan mungkin mendapatkan kenaikan upah sejalan dengan kinerjanya.

2) Promosi

   Aspek ini menilai sejauh mana kepuasan pegawai terkait kebijakan promosi dan kesempatan untuk naik jabatan. Pentingnya kebijakan promosi yang adil adalah bahwa setiap pegawai yang melakukan tugasnya dengan baik memiliki kesempatan yang setara untuk dipromosikan.

3) Pengawasan Atasan

   Aspek ini menguji kepuasan kerja terkait hubungan antara pegawai dan atasan mereka. Pegawai cenderung merasa lebih puas bekerja dengan atasan yang mendukung, memahami, ramah, memberikan penghargaan atas kinerja yang baik, serta memberikan perhatian kepada pegawai. Sebaliknya, bekerja dengan atasan yang kurang peduli, kasar, dan fokus hanya pada pekerjaan dapat mengurangi kepuasan kerja.

4) Rekan Kerja

   Aspek ini menguji kepuasan terkait dengan interaksi sosial di tempat kerja, termasuk hubungan yang baik dengan rekan kerja. Ini mencakup kolaborasi yang harmonis, kerjasama yang baik, serta interaksi positif antara sesama rekan kerja yang saling mendukung.

5) Sifat Pekerjaan itu Sendiri

   Aspek ini mengidentifikasi kepuasan kerja terkait dengan elemen-elemen yang terkait langsung dengan pekerjaan yang dilakukan, seperti tingkat

kesulitan, ragam tugas, tantangan yang diberikan, serta kedalaman tanggung jawab yang diemban dalam peran pekerjaan.

#### 2.2.3.4. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Tingkat kepuasan kerja menjadi perhatian utama karena mencerminkan kualitas manajemen dan kepemimpinan yang efektif dalam suatu organisasi. Kepuasan kerja adalah subjektif dan bergantung pada faktor-faktor yang berbeda bagi setiap individu. Menurut Sutrisno (2016:82), berbagai faktor yang memengaruhi kepuasan kerja meliputi:

1) Kondisi Lingkungan Kerja

   Lingkungan kerja yang baik tidak hanya memperhatikan kesejahteraan pegawai, tetapi tingkat kepuasan kerja secara keseluruhan. Menciptakan lingkungan yang sehat, aman, dan mendukung merupakan elemen kunci dari strategi manajemen sumber daya manusia yang berhasil. Kondisi lingkungan kerja mencakup salah satu fenomena sosial seperti OCB. Melalui OCB, pegawai dapat membangun relasi sosial yang lebih erat dengan rekan kerja dan manajemen. Koneksi positif ini dapat meningkatkan atmosfer kerja yang menyenangkan dan kooperatif, yang kemudian mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Kualitas Komunikasi di Tempat Kerja

   Kualitas komunikasi di tempat kerja mengacu pada seberapa baik individu-individu berkomunikasi dalam lingkungan pekerjaan. Pentingnya komunikasi yang baik di tempat kerja terletak pada kemampuannya untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi kesalahpahaman, memperkuat relasi antarpribadi, dan memengaruhi kinerja serta kepuasan kerja secara keseluruhan.

3) Peluang Perkembangan Karier

   Peluang pengembangan karier melibatkan kesempatan yang diberikan kepada seseorang untuk meningkatkan jabatan, tanggung jawab, dan pencapaian dalam karier atau pekerjaannya.

4) Jaminan Keamanan Pekerjaan

   Jaminan keamanan pekerjaan mengacu pada rasa yakin atau perlindungan yang dirasakan oleh pekerja terkait kesinambungan posisi pekerjaan mereka

dalam sebuah organisasi. Faktor ini membantu pekerja merasa lebih tenang dan dapat fokus pada kinerja mereka tanpa kekhawatiran berlebihan tentang kemungkinan kehilangan pekerjaan.

5) Besaran Gaji

Besaran gaji merujuk pada jumlah kompensasi finansial yang diberikan kepada individu sebagai imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan. Ini mencakup nilai finansial yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan atas upaya dan waktu yang digunakan dalam melakukan tugas pekerjaan.

6) Kualitas Perusahaan dan Manajemen yang Terkait

Kualitas perusahaan dan manajemen yang terkait melibatkan penilaian terhadap standar, kebijakan, dan kualitas pengelolaan organisasi secara keseluruhan. Ini mencakup evaluasi tentang bagaimana perusahaan mengelola sumber daya, menjalankan operasi, dan memimpin tim kerja.

7) Pengawasan yang Dilakukan

Pengawasan yang dilakukan merujuk pada upaya manajer atau atasan dalam memantau atau mengawasi pelaksanaan pekerjaan oleh bawahan atau tim kerja. Ini melibatkan pemantauan aktivitas, hasil pekerjaan, serta evaluasi terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

8) Faktor Intrinsik dari Tugas Pekerjaan Itu Sendiri

Faktor intrinsik dari tugas pekerjaan itu sendiri menggambarkan sifat atau elemen-elemen bawaan yang ada dalam pekerjaan itu sendiri dan mempengaruhi sejauh mana individu merasa termotivasi, puas, dan terlibat dalam melaksanakan tugasnya. Ini meliputi hal-hal seperti rasa pencapaian, tantangan, kreativitas, tanggung jawab, kebebasan untuk mengambil keputusan, dan minat pribadi terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan.

9) Aspek Sosial yang Terlibat dalam Pekerjaan

Aspek sosial yang terlibat dalam pekerjaan mengacu pada interaksi dan relasi antarindividu di tempat kerja. Ini melibatkan cara individu berinteraksi, berkomunikasi, dan membentuk hubungan sosial dalam lingkup pekerjaan.

10) Fasilitas yang Tersedia Untuk Mendukung Pekerjaan

Fasilitas yang tersedia untuk mendukung pekerjaan adalah segala bentuk bantuan atau fasilitas yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai untuk mempermudah dan meningkatkan kinerja mereka. Ini mencakup infrastruktur fisik seperti lingkungan kerja yang nyaman, peralatan yang sesuai, teknologi yang diperlukan untuk tugas-tugas khusus, serta akses terhadap sumber daya dan informasi yang relevan.

### 2.2.4. Kinerja Pegawai

#### 2.2.4.1. Definisi Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merujuk pada penilaian terhadap seberapa baik seseorang atau kelompok dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Ini mencakup sejumlah faktor, seperti produktivitas, kualitas kerja, keterampilan interpersonal, efisiensi, dan kontribusi terhadap tujuan dan misi perusahaan.

Pada dasarnya, kinerja pegawai dapat diukur melalui berbagai metode, termasuk evaluasi kinerja rutin, penilaian atas pencapaian target, kualitas pekerjaan yang dihasilkan, serta kontribusi dalam tim atau proyek. Kinerja yang baik sering kali berujung pada pencapaian tujuan organisasi, peningkatan produktivitas, dan peningkatan kepuasan pegawai.

Perusahaan yang sukses bergantung pada usaha meningkatkan kinerja sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasi. Sandy (2015:11) menjelaskan bahwa kinerja adalah prestasi yang diperoleh oleh pegawai dari pelaksanaan tugas yang diberikan. Sutrisno (2016:151) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja seseorang yang tercermin dari perilaku kerjanya selama bekerja. Kesuksesan atau kegagalan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja pegawai, yang menjadi faktor penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Mangkunegara (2016:9) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil dari pekerjaan seseorang, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, yang diperoleh dari pelaksanaan tanggung jawab yang diberikan.

Robbins (2016:260) menjelaskan kinerja sebagai pencapaian yang diraih oleh seorang pegawai dalam pekerjaannya berdasarkan standar tertentu yang berlaku untuk pekerjaan tersebut. Dari penjelasan ini, dapat disimpulkan bahwa kinerja

pegawai adalah hasil dari pencapaian yang mereka capai saat menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang ditugaskan kepada mereka. Dengan peningkatan kinerja pegawai, organisasi akan mendapatkan manfaat positif, karena pegawai dapat bekerja dengan tingkat kinerja yang maksimal untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

**2.2.4.2. Kinerja Pegawai dalam Perspektif Islam**

Dalam Islam, seseorang memiliki tanggung jawab untuk bekerja. Pekerjaan ini mencakup mencari nafkah dan memenuhi kebutuhan diri sendiri serta keluarga. Saat seseorang bekerja dengan niat yang baik, pekerjaan tersebut dianggap sebagai bentuk ibadah. Yusanto *et al* (dalam Supriyanto dan Machfudz, 2010) menyatakan bahwa kebaikan dari bekerja sama dengan menjalankan ibadah lainnya. Seperti yang terkandung di dalam Al-Quran Surah Al-Mujadilah ayat 11:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْٓا اِذَا قِيْلَ لَكُمْ تَفَسَّحُوْا فِى الْمَجٰلِسِ فَافْسَحُوْا يَفْسَحِ اللّٰهُ لَكُمْۚ وَاِذَا قِيْلَ انْشُزُوْا فَانْشُزُوْا يَرْفَعِ اللّٰهُ الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا مِنْكُمْۙ وَالَّذِيْنَ اُوْتُوا الْعِلْمَ دَرَجٰتٍۗ وَاللّٰهُ بِمَا تَعْمَلُوْنَ خَبِيْرٌ

*Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman, bila dikatakan kepada Anda "Berilah kelapangan di dalam majelis-majelis," lapangkanlah, niscaya Allah akan memberi kelapangan Anda. Apabila dikatakan, "Berdirilah," (kamu) berdirilah. Allah niscaya akan mengangkat orang-orang yang beriman di antaramu dan orang-orang yang diberi ilmu beberapa derajat. Allah Mahateliti terhadap apa yang kamu kerjakan."*

Tafsir ayat tersebut menurut riwayat Imam Muslim (2018:678) didalam buku Shahih Muslim yaitu ayat tersebut menjelaskan bahwa Allah akan meninggikan derajat orang yang beriman, taat, dan patuh kepada-Nya. Mereka melaksanakan perintah-Nya, menjauhi larangan-Nya, dan berupaya menciptakan suasana masyarakat yang damai, aman, dan tenteram. Hal yang sama berlaku bagi orang-orang yang memiliki ilmu dan menggunakan ilmunya untuk menegakkan kalimat Allah. Dari ayat ini, dapat dipahami bahwa orang yang memiliki derajat paling tinggi di sisi Allah adalah orang yang beriman dan berilmu. Ilmu yang dimilikinya diaplikasikan sesuai dengan perintah Allah dan rasul-Nya. Allah kemudian

menegaskan bahwa Dia Maha Mengetahui segala yang dilakukan manusia, tidak ada yang tersembunyi bagi-Nya. Dia akan memberikan balasan yang adil sesuai dengan perbuatan mereka. Perbuatan baik akan dibalas dengan surga, sementara perbuatan jahat dan terlarang akan dibalas dengan azab neraka.

Dalam pandangan Islam, kinerja pegawai dianggap sebagai tanggung jawab yang harus dilaksanakan dengan penuh dedikasi, kejujuran, dan keadilan. Islam mengajarkan bahwa setiap pekerjaan, baik besar maupun kecil, harus dilakukan dengan sungguh-sungguh sebagai bentuk ibadah kepada Allah sesuai dengan hadits yang berbunyi:

*"Sesungguhnya Allah SWT mencintai seorang hamba yang apabila ia bekerja, dia itqan (profesional) pekerjaannya."*.

Oleh karena itu, kinerja pegawai dalam Islam haruslah mencerminkan nilai-nilai moral dan etika Islam, seperti kejujuran, tanggung jawab, kerendahan hati, serta sikap pelayanan kepada orang lain. (HR. Thabrani: 431).

**2.2.4.3. Indikator Kinerja Pegawai**

Menurut Yulianto (2020), indikator kinerja berfungsi sebagai alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai. Beberapa indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja pegawai meliputi: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektivitas; (5) Kemandirian.

Kualitas kerja, dapat dievaluasi melalui persepsi pegawai terhadap hasil kerja yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas yang berkaitan dengan keterampilan dan kemampuan pegawai. Evaluasi kualitas kerja didasarkan pada kualitas hasil pekerjaan dan keahlian yang diperlihatkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan.

Kuantitas, merupakan jumlah hasil pekerjaan yang dinyatakan dalam satuan jumlah unit atau siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas ini mencakup jumlah tugas atau unit yang dapat diselesaikan pegawai, seperti menyelesaikan pekerjaan sesuai batas waktu yang ditetapkan.

Ketepatan waktu, merujuk pada sejauh mana aktivitas diselesaikan sesuai batas waktu yang ditentukan, memaksimalkan waktu untuk aktivitas lain dan tidak

mengganggu proses kerja lainnya. Evaluasi kinerja juga mencakup kemampuan pegawai menyelesaikan tugas sesuai dengan tenggat waktu yang ada.

Di sini, "efektivitas" adalah seberapa baik suatu organisasi memanfaatkan tenaga kerja, modal, teknologi, dan bahan mentah untuk memaksimalkan output per unit input. Evaluasi kinerja juga melibatkan penggunaan yang efisien dari berbagai sumber daya yang ada di perusahaan.

Kemandirian, mengacu pada kemampuan seseorang untuk menjalankan tugas tanpa membutuhkan bantuan atau pengawasan dari pihak lain. Evaluasi kinerja juga melihat sejauh mana pegawai dapat bekerja secara mandiri, menjalankan tugas tanpa tergantung pada pengawasan atau bimbingan eksternal.

#### 2.2.4.4. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Sutrisno (2016:151) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor utama, yakni faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud meliputi:

A. Faktor Individu
   1) *Effort*, menunjukkan sejumlah kondisi fisik dan mental yang digunakan dalam menjalankan tugas. Faktor ini dapat berupa kesehatan fisik, kestabilan mental, kepuasan kerja, dan sebagainya.
   2) *Abilities*, merujuk pada sifat-sifat personal yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu tugas. Faktor ini menekankan pada keterampian dalam menggunakan sumber daya perusahaan.
   3) *Role/Task PercePTion*, merujuk pada segala perilaku dan aktivitas yang dianggap penting oleh individu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan. Contohnya seperti kesesuaian tugas yang didapatkan dalam melakukan pekerjaan.

B. Faktor Lingkungan
   1) Kondisi Lingkungan Kerja

      OCB adalah perilaku tambahan di luar tugas utama pegawai yang berkontribusi pada lingkungan kerja. OCB bisa memiliki peran krusial dalam membentuk lingkungan kerja yang baik. Tindakan sukarela ini tak hanya bermanfaat bagi individu yang melakukannya, tetapi juga

memberikan keuntungan bagi keseluruhan organisasi. Selain OCB, komunikasi memiliki pengaruh signifikan dalam lingkungan kerja. Ketika komunikasi antara pegawai dilakukan dengan keterbukaan dan transparansi, ini menciptakan lingkungan kerja yang dapat meningkatkan kepuasan dan kinerja pegawai itu sendiri.

2) Peralatan

Peralatan di perusahaan memiliki peran krusial dalam menunjang aktivitas harian. Ragam peralatan yang diperlukan bervariasi sesuai dengan jenis usaha yang dijalankan. Merawat, memilih, dan meng-*upgrade* peralatan merupakan langkah penting agar perusahaan berjalan dengan efisien, tetap kompetitif, serta mampu memenuhi keperluan bisnisnya. Investasi pada peralatan yang sesuai seringkali mampu mengoptimalkan produktivitas dan efisiensi perusahaan secara menyeluruh.

3) Waktu

Keefektifan penggunaan waktu memiliki pengaruh besar pada kinerja keseluruhan sebuah perusahaan. Cara individu pegawai memanfaatkan waktu mereka dan bagaimana perusahaan mengalokasikan sumber daya waktu sangat memengaruhi hasil akhir. Pengelolaan waktu dalam lingkup perusahaan mencakup lebih dari sekadar jam kerja, melibatkan pengaturan, penggunaan, dan penyesuaian waktu untuk memenuhi kebutuhan bisnis serta meningkatkan efisiensi kerja.

4) Material

Bahan atau barang yang digunakan dalam operasional, produksi, atau penyediaan layanan perusahaan dikenal sebagai material. Ini mencakup segala hal, mulai dari bahan mentah hingga produk jadi yang penting bagi kelangsungan bisnis. Pengelolaan material di perusahaan termasuk proses pengadaan bahan baku, manajemen inventaris, perencanaan persediaan, serta pemantauan penggunaan bahan atau produk tersebut.

5) Pendidikan

Pendidikan di perusahaan adalah rangkaian langkah untuk memperluas pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi para pegawai. Inisiatif ini

melibatkan berbagai program dan upaya. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kinerja pegawai, memperkuat identitas budaya perusahaan, serta memastikan bahwa tenaga kerja memiliki keterampilan yang relevan untuk mengatasi tantangan saat ini dan masa depan perusahaan.

6) Supervisi

Supervisi dalam perusahaan mengacu pada pengawasan dan pemantauan kinerja pegawai atau tim oleh manajer atau atasan mereka. Kualitas supervisi yang baik memiliki peran penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif, memastikan tugas diselesaikan sesuai dengan standar yang diinginkan, dan mendukung perkembangan profesional pegawai.

7) Desain Organisasi

Desain organisasi dalam perusahaan melibatkan penciptaan struktur, hierarki, dan pengaturan yang mendukung jalannya kinerja perusahaan. Tujuannya adalah menciptakan sistem yang efisien, dapat beradaptasi, dan tanggap terhadap perubahan. Fokus ini dapat meningkatkan kualitas kerja dalam mencapai tujuan perusahaan secara menyeluruh.

8) Pelatihan

Program pelatihan di perusahaan adalah rangkaian kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan pegawai. Program ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memperluas pengetahuan mereka melalui sertifikasi, kursus lanjutan, atau program akademis yang relevan.

9) Keberuntungan

Keberuntungan dalam konteks bisnis dapat terlihat sebagai hasil dari pengambilan risiko yang dipertimbangkan dan direncanakan dalam strategi perusahaan. Sebagai contoh, keputusan yang cerdas dalam hal investasi, perluasan pasar, atau inovasi produk bisa dianggap sebagai aspek keberuntungan. Suatu perusahaan dapat dianggap beruntung ketika mampu menangkap peluang yang muncul di pasar atau dalam lingkungan bisnis

tertentu. Kemampuan untuk mengenali dan memanfaatkan peluang bisnis ini adalah faktor krusial dalam meraih kesuksesan.

## 2.3. Hubungan Antar Variabel dan Hipotesis Penelitian

### 2.3.1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai dalam sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh keberadaan sumber daya manusia di dalamnya. Kinerja yang unggul dari sumber daya manusia akan memicu munculnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang dilakukan saat bekerja. Hal ini menciptakan ikatan kuat antara pegawai dan organisasi, memungkinkan mereka untuk melaksanakan tugas mereka dengan baik sesuai dengan peran dan posisi mereka di dalam organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian dari Sugianingrat (2019) yang menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Pangkerego *et al.* (2023) juga menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian dari Soraya (2023) menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti kemudian mengembangkan hipotesis sebagai berikut :

H1: OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### 2.3.2. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai

Komunikasi didalam sebuah badan usaha memiliki peran penting dalam kinerja seorang pegawai. Komunikasi yang lancar antar sesama pegawai memungkinkan pertukaran informasi yang tepat pada waktunya, mendorong kolaborasi yang lebih baik, dan membentuk lingkungan kerja yang lebih produktif. Ketika pegawai mampu berkomunikasi efektif, ini memperkuat koordinasi, meningkatkan pemahaman tentang tugas-tugas, serta memajukan kesamaan visi dan tujuan dalam tim. Sebaliknya, kurangnya komunikasi yang efektif dapat menyebabkan kebingungan dalam tugas dan menurunkan produktivitas karena kurangnya koordinasi dan kolaborasi di antara pegawai. Ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Zackharia (2020) yang menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Siswanto (2022) juga menunjukkan bahwa komunikasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti kemudian merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H2: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### 2.3.3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kepuasan Kerja

OCB memiliki peran untuk keberhasilan dan keberlanjutan sebuah perusahaan, sehingga perlu diperkuat dalam implementasinya. Kepuasan kerja adalah persepsi individu terhadap pekerjaannya, yang dapat berbeda antara satu pegawai dengan pegawai lainnya. Beberapa penelitian telah menunjukkan pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja, seperti penelitian yang dilakukan oleh Anwar (2021) yang menunjukkan OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Mendiratta (2023) juga menunjukkan OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Aghnia (2023) menunjukkan OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti kemudian merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H3: OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 2.3.4. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja

Pentingnya komunikasi memiliki pengaruh besar terhadap kepuasan kerja pegawai. Komunikasi yang efektif di lingkungan kerja memfasilitasi pertukaran informasi yang jelas, memungkinkan kerjasama yang solid, serta menciptakan suasana kerja yang menyenangkan. Ketika interaksi antar pegawai berjalan lancar, ini dapat mengurangi ketidakpastian, meningkatkan koordinasi di dalam tim, dan membina kepercayaan serta pemahaman yang kuat di antara mereka. Sebaliknya, kekurangan komunikasi yang efektif bisa memicu ketidakpahaman, konflik, serta kebingungan dalam menjalankan tugas-tugas, yang pada akhirnya dapat merendahkan kepuasan kerja dalam tim atau organisasi. Temuan Hilmawan (2019), yang menemukan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, mendukung gagasan tersebut. Selain itu, penelitian yang dilakukan

Nanda (2020) menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Peneliti membuat hipotesis berikut berdasarkan uraian yang diberikan :

H4: Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### 2.3.5. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Kepuasan kerja memiliki pengaruh yang sangat penting terhadap kinerja pegawai. Ketika pegawai merasa puas dengan pekerjaannya, mereka cenderung lebih termotivasi, berdedikasi, dan bersemangat untuk melakukan tugas-tugas mereka. Hal ini biasanya membawa peningkatan produktivitas, kreativitas, serta kualitas kerja secara keseluruhan. Selain itu, kepuasan kerja juga seringkali terkait dengan loyalitas terhadap perusahaan, retensi pegawai yang lebih baik, dan suasana kerja yang lebih positif. Sebaliknya, ketidakpuasan kerja dapat mengakibatkan penurunan motivasi, produktivitas rendah, dan bahkan meningkatkan tingkat turnover di tempat kerja. Hal ini didukung oleh penelitian dari Steven (2020) yang mengungkapkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian dari Novanda *et al.* (2023) mengungkapkan kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti mengembangkan hipotesis sebagai berikut:

H5: Kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

### 2.3.6. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Menurut Widyastuti (2015), pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya memiliki keyakinan terhadap hasil, perlakuan, dan prosedur yang adil. Ini mendorong pentingnya kepercayaan di antara pegawai dan atasan, yang kemudian menyebabkan pegawai melakukan tindakan lebih dari yang diharapkan secara sukarela demi organisasi. Munculnya *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat menunjukkan sejauh mana kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai dalam sebuah organisasi. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Amalia (2019) yang menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Ricky (2020) juga menunjukkan bahwa OCB

memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan di atas, peneliti kemudian merumuskan hipotesis sebagai berikut :

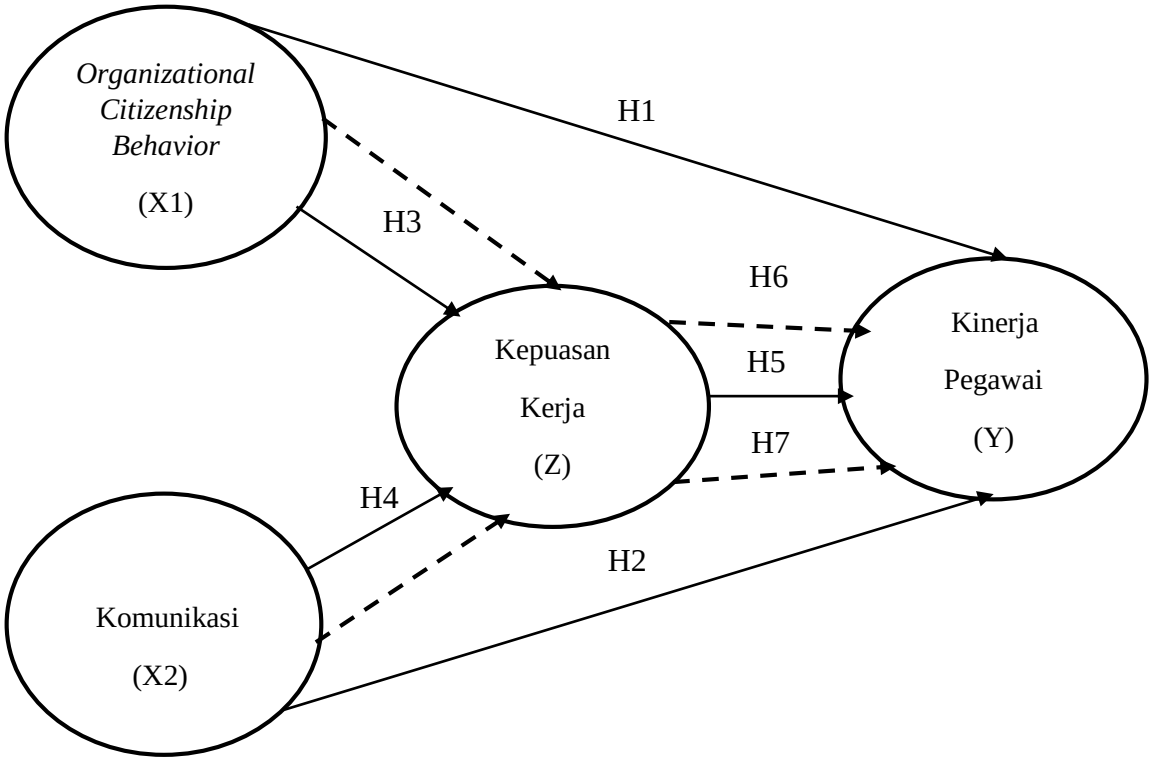
H6: OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

### 2.3.7. Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Dengan demikian, kinerja pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi juga akan meningkat. Efektivitas komunikasi memungkinkan pegawai untuk memahami pesan terkait pekerjaan, memperjelas informasi yang disampaikan, serta memastikan bahwa pesan dari atasan dipahami dengan baik oleh bawahan. Komunikasi yang harmonis antara atasan dan bawahan memiliki signifikansi yang penting dalam memastikan pemahaman saling terjalin, yang pada gilirannya menciptakan hubungan yang memuaskan bagi pegawai. Dengan demikian, pegawai akan lebih puas dalam menjalankan tugas-tugas mereka, yang pada akhirnya akan menghasilkan peningkatan kinerja mereka. Hal ini didukung penelitian dari Yanti (2019) yang mengemukakan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Penelitian dari Sarman (2022) mengemukakan komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Selain itu, penelitian dari Lailan *et al*. (2022) mengemukakan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti mengembangkan hipotesis sebagai berikut :

H7: Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

### 2.3.8. Kerangka Konseptual




**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

# BAB III

# METODOLOGI PENELITIAN

## 3.1. Jenis dan Pendekatan Penelitian

Jenis pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kuantitatif. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang berdasarkan pada prinsip positivisme, digunakan untuk meneliti populasi atau sampel tertentu, dan dianalisis menggunakan statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan sebelumnya. Penelitian kuantitatif memerlukan hipotesis atau pertanyaan penelitian yang akan menjawab tujuan penelitian. Dalam konteks penelitian ini, penyebaran kuesioner dilakukan kepada pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

## 3.2. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini dilakukan di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi yang terletak di Kecamatan Wlingi, Kabupaten Blitar, Provinsi Jawa Timur.

## 3.3. Populasi dan Sampel

### 3.3.1. Populasi

Berdasarkan Sugiyono (2019), populasi didefinisikan sebagai generalisasi area yang mencakup obyek/subyek yang memiliki atribut dan sifat tertentu yang ditentukan oleh penelitian untuk dipelajari dan kemudian disimpulkan. Populasi adalah keseluruhan elemen atau unit penelitian, yang memiliki karakteristik tertentu untuk dijadikan sebagai objek penelitian (Somantri, 2006). Berdasarkan data jumlah pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi, diketahui bahwa jumlah populasi pegawai secara keseluruhan yaitu sebanyak 133 orang.

### 3.3.2. Sampel

Berdasarkan Sugiyono (2019), sampel diartikan sebagai sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Dalam konteks penelitian ini, populasi dan sampel yang ditargetkan adalah pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Pemilihan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *proportionate*

*stratified random sampling*. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa *proportionate stratified random sampling* adalah teknik pengambilan sampel dalam penelitian di mana sampel sampel dipilih secara acak tetapi dengan tujuan tertentu. Dalam proses ini, peneliti secara acak memilih anggota sampel dari populasi yang memenuhi kriteria tertentu atau memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan atau fokus penelitian. Teknik *proportionate stratified random sampling* digunakan karena jumlah perawat pada setiap bagian tidak homogen. Tujuan dari pengambilan sampel menggunakan teknik *proportionate stratified random sampling* yakni untuk memperoleh sampel yang representatif terhadap populasi penelitian. Metode ini digunakan untuk memilih sampel yang mungkin memiliki informasi khusus yang relevan dengan penelitian yang sedang dilakukan. Sampel minimal yang digunakan dalam penelitian ini yaitu Pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi sebanyak 100 orang. Kriteria sampel yang diperlukan dalam penelitian ini antara lain:

1) Perawat yang bekerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
2) Dokter spesialis yang bekerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
3) Apoteker yang bekerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi
4) Pegawai administrasi yang bekerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

**3.4. Teknik Pengambilan Sampel**

Teknik pengambilan sampel pada penelitian ini menggunakan Rumus Slovin. Penggunaan Rumus Slovin ini memudahkan peneliti dalam menentukan jumlah sampel minimal jika jumlah populasi telah diketahui. Rumus Slovin yang digunakan dalam penelitian ini memakai tingkat keakuratan 5% dengan rumus:

$$n = \frac{N}{1 + N\,(e)^2}$$

$$n = \frac{133}{1 + 133\,(0{,}05)^2}$$

$$n = 99{,}812 \text{ (dibulatkan menjadi 100)}$$

Keterangan:
n = Sampel
N = Populasi
e = Batas ketidaktelitian yang disebabkan kesalahan dalam penarikan sampel yang dapat ditolerir sebesar 5%.

### 3.5. Data dan Jenis Data

Penelitian ini melibatkan dua tipe data berdasarkan asalnya, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer merupakan sumber data yang secara langsung menyediakan data kepada pengumpul data. Dalam konteks penelitian ini, data primer diperoleh dari pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi melalui survei menggunakan *Google Form*. Di sisi lain, data sekunder adalah sumber yang tidak memberikan data secara langsung kepada pengumpul data, misalnya melalui orang lain atau dokumen. Sumber data sekunder diperoleh dari buku, jurnal sebelumnya dan literatur (Sugiyono, 2019).

### 3.6. Tenik Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2019) pengumpulan data dapat dilakukan dalam berbagai *setting*, berbagai sumber, dan berbagai cara. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan:

1) Kuisioner (Daftar Pernyataan)

Menurut Sugiyono (2019), kuisioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi pernyataan atau pertanyaan tertulis kepada responeden untuk dijawab. Pengumpulan data dengan memberikan pernyataan-pernyataan secara tertulis melalui *Google Form* kepada responden, dan responden menjawab sesuai dengan ketentuan yang telah disampaikan. Teknik ini mengharuskan responden untuk membaca dan menjawab pernyataan tanpa harus ada peneliti yang mendampingi (Indrianto dan Supomo, 2009). Data penelitian yang diperoleh melalui kuisioner secara *online* melalui *Google Form* kepada responden yang merupakan pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

2) Penelitian Pustaka

Penelitian literatur dalam penelitian ini digunakan sebagai metode untuk memperoleh informasi yang berkaitan dengan teori dan menjadi materi diskusi. Metode yang digunakan adalah dengan mengeksplorasi dan menganalisis berbagai sumber literatur yang relevan dengan penelitian ini.

### 3.7. Skala Pengukuran

Penelitian ini memanfaatkan Skala Likert. Sugiyono (2019) menjelaskan bahwa Skala Likert adalah alat pengukuran yang digunakan untuk menilai sikap, opini, dan persepsi individu atau kelompok orang terhadap suatu fenomena sosial. Dengan menggunakan Skala Likert, variabel yang akan diukur diuraikan menjadi indikator variabel. Indikator tersebut kemudian digunakan sebagai dasar untuk menyusun item-item instrumen yang bisa berupa pertanyaan atau pernyataan. Setiap jawaban item instrumen yang menggunakan Skala Likert memiliki gradasi dari sangat positif hingga sangat negatif, sebagai berikut :

**Tabel 3.1**

**Pengukuran Skala Likert**

| NO | Pertanyaan | Kode | Bobot Nilai |
|---|---|---|---|
| 1 | Sangat Tidak Setuju | STS | 1 |
| 2 | Tidak Setuju | TS | 2 |
| 3 | Netral | N | 3 |
| 4 | Setuju | S | 4 |
| 5 | Sangat Setuju | SS | 5 |

*Sumber: Sugiyono (2019:165)*

### 3.8. Definisi Operasional Variabel

Menurut Sugiyono (2019) definisi operasional variabel adalah segala sesuatu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga akan memperoleh informasi mengenai hal yang bersangkutan, kemudian ditarik kesimpulan. Untuk menentukan skala pengukuran setiap variabel, pemeriksa harus menggunakan alat statistik agar perhitungan variabel dapat dilakukan dengan benar. Definisi operasional variabel dalam penelitian ini terdapat tiga variabel, yaitu:

a) Variabel Independen

Variabel bebas atau independen adalah variabel yang memengaruhi atau menjadi penyebab berubahnya atau timbulnya variabel terikat (Sugiyono, 2019). Variabel bebas adalah metode yang digunakan dalam penelitian ini untuk mengetahui ada atau tidaknya pengaruh variabel bebas terhadap

variabel lain. Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah *Organizational Citizenship Behavior* (X1) dan Komunikasi (X2).

b) Variabel Dependen

Variabel terikat atau dependen adalah variabel yang dipengaruhi karena adanya varibel bebas (Sugiyono, 2019). Tujuan dari variabel ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruhnya dari variabel bebas. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel terikat adalah Kinerja Pegawai (Y).

c) Variabel Mediasi

Variabel mediasi berfungsi sebagai perantara atau penghubung antara variabel independen dan variabel dependen dalam sebuah hubungan atau model analisis. Hal ini berarti bahwa variabel mediasi membantu menjelaskan atau menguraikan proses atau mekanisme di antara hubungan dua variabel utama tersebut. Variabel mediasi penting karena membantu kita memahami tidak hanya hubungan langsung antara dua variabel, tetapi juga proses internal yang mungkin terjadi untuk menjelaskan hubungan tersebut. Ini memungkinkan analisis yang lebih dalam tentang bagaimana variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui perantaraan variabel mediasi tertentu. Dalam penelitian ini yang menjadi variabel mediasi yaitu kepuasan kerja (Z).

**Tabel 3.2**

**Definisi Operasional Variabel**

| NO | VARIABEL | INDIKATOR | ITEM PERNYATAAN |
|---|---|---|---|
| 1. | *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)<br><br>(Hikmah & Lukito, 2021) | *Altruism* | 1. Memberikan pengarahan diluar tugas pribadi.<br>2. Memberikan bantuan sewaktu-waktu.<br>3. Memberikan bantuan pada saat jam istirahat .<br>4. Mengerjakan pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk kerja. |
| | | *Courtesy* | 1. Menceritakan hal-hal baik mengenai tempat kerja.<br>2. Turut aktif dalam kegiatan atau acara. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | 3. Penyelesaian masalah bersama rekan kerja. |
| | | *Sportsmanship* | 1. Mengerjakan pekerjaan tambahan.<br>2. Berpikir positif pada suatu permasalahan yang terjadi.<br>3. Menyelesaikan suatu permasalahan yang mengambat kinerja. |
| | | *Conscientiousness* | 1. Menyelesaikan pekerjaan sesuai prosedur.<br>2. Membantu menyalurkan informasi terkait pekerjaan.<br>3. Membuat daftar rencana kerja.<br>4. Masuk kerja lebih awal. |
| | | *Civic virtue* | 1. Rasa ingin tahu terhadap tempat kerja.<br>2. Memberikan saran mengenai pekerjaan yang dilakukan. |
| 2 | Komunikasi<br><br>(Lestari, 2021) | Pemahaman | 1. Memahami permasalahan yang dihadapi rekan kerja.<br>2. Pemahaman terhadap penyelesaian masalah.<br>3. Pemahaman terhadap informasi yang diberikan. |
| | | Kesenangan | 1. Senang dalam menyampaikan informasi terkait pekerjaan.<br>2. Senang terhadap respon positif yang diterima.<br>3. Senang memberikan semangat dan pujian. |
| | | Pengaruh pada Sikap | 1. Pengaruh komunikasi terhadap rekan kerja.<br>2. Menghilangkan sikap acuh ketika bekerja.<br>3. Pengaruh yang diberikan rekan kerja terhadap diri sendiri. |
| | | Perbaikan Hubungan | 1. Menjalin komunikasi berdasarkan kondisi dan situasi.<br>2. Menerima kritik dan saran secara terbuka. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | 3. Berpikiran positif terhadap rekan kerja. |
| | | Tindakan | 1. Mendukung ide yang disampaikan rekan kerja.<br>2. Berpikir logis terhadap pekerjaan yang dilakukan.<br>3. Menjadi penengah diantara perbedaan persepsi. |
| 3 | Kepuasan Kerja<br><br>(Afandi, 2018) | Upah | 1. Kesesuaian gaji yang diterima.<br>2. Gaji berdasarkan kebutuhan bahan pokok.<br>3. Gaji tambahan berdasarkan tugas tambahan. |
| | | Promosi | 1. Kejelasan periode promosi pekerjaan.<br>2. Proses promosi jabatan yang berlaku di tempat kerja.<br>3. Kesempatan promosi jabatan yang terbuka. |
| | | Pengawasan Atasan | 1. Penetapan target oleh atasan.<br>2. Sanksi yang diberikan oleh atasan.<br>3. Arahan yang diberikan oleh atasan. |
| | | Pekerjaan | 1. Pembagian kelompok kerja.<br>2. Keterampilan ketika bekerja.<br>3. Kesesuaian pekerjaan berdasarkan ekspektasi. |
| | | Rekan Kerja | 1. Kesesuaian keahlian rekan kerja.<br>2. Kondisi lingkungan kerja yang harmonis.<br>3. Motivasi yang dimiliki rekan kerja. |
| 4 | Kinerja Pegawai<br><br>(Yulianto, 2020) | Kualitas | 1. Ketelitian terhadap pekerjaan.<br>2. Kerapian dalam menyelesaikan pekerjaan.<br>3. Bekerja sesuai standar pekerjaan. |
| | | Kuantitas | 1. Kemampuan mencapai hasil kerja sesuai standar.<br>2. Kemampuan meningkatan hasil kerja. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | | 3. Mencapai hasil kerja berdasarkan evaluasi yang dilakukan. |
| | | Ketepatan Waktu | 1. Menyelesaikan tugas tepat waktu.<br>2. Kepatuhan terhadap jadwal piket.<br>3. Tidak menunda pekerjaan yang didapatkan. |
| | | Efektivitas | 1. Menggunakan sumber daya yang didapat secara optimal.<br>2. Pengaruh positif dari pekerjaan yang dilakukan.<br>3. Pencapaian kerja sebagai indikator utama. |
| | | Kemandirian | 1. Tanggung jawab terhadap pekerjaan yang diberikan.<br>2. Kemampuan menyelesaikan tugas lain.<br>3. Bekerja tanpa membebani orang lain. |

### 3.9.Teknik Analisis data

Menurut Sugiyono (2019) analisis dimulai dari merumuskan atau menjelaskan masalah, sebelum terjun ke lapangan dan berlanjut hingga kepenulisan hasil penelitian yang ditentukan berdasarkan data yang relevan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis data berupa *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan yang didasarkan pada *component-based-structural equation modeling* atau *variance* pada model persamaan *Structural Equation Modeling* (SEM) disebut PLS. Tujuan dari PLS-SEM menurut Ghozali dan Latan (2014) adalah untuk membangun atau mengembangkan teori. Oleh karena tidak mengansumsikan data arus dengan jumlah kecil, PLS disebut sebagai metode analisis *powerfull* (Ghozali & Latan, 2014).

Penelitian ini memiliki model yang kompleks dengan jumlah sampel yang terbatas, sehingga analisis data dilakukan dengan *software* SmartPLS 4.0. Dengan SmartPLS 4.0 peneliti dapat menggunakan penggaandaan secara acak, shingga tidak akan terjadi masalah pada asumsi normalitas. Dalam analisi menggunakan

PLS-SEM terdiri atas 2 sub model yaitu model pengukuran atau *outer model* dan model struktural atau *inner model* (Ghozali & Latan, 2014).

### 3.9.1. Uji Model Pengukuran (*Outer Model*)

Model pengukuran mengambarkan setiap indikator yang berhubungan dengan variabel latennya. Pendekatan *Multi Trait Multi Method* (MTMM) digunakan sebagai model pengukuran dengan uji validitas dan uji reliabel. Selanjutnya terdapat 2 cara dalam uji reliabel yaitu dengan *Composite Reability* dan *Cronbach's Alpha* (Ghozali & Latan, 2014).

1) Uji Validitas

   Untuk menilai kevalidan suatu indikator, dapat dilihat dari *outer loading* atau faktor beban dari setiap indikator pada variabel tertentu. Indikator dianggap valid jika nilai faktor beban setiap indikator > 0,50. Jika menggunakan standar kevalidan konvergen > 0,50, maka indikator dengan faktor beban kurang dari 0,50 akan dihapus dari model. Dalam riset tahap pengembangan skala *loading* 0,50 sampai 0,60 masih dapat diterima dan apabila berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang ingin diukur, maka ukuran reflektif individual dikatakan tinggi (Ghozali & Latan, 2014).

2) Uji Reliabilitas

   Pengujian ini digunakan untuk membuktikan konsitensi, ketepatan, dan akurasi instrument dalam mengukur konstruk. Dalam mengukur reabilitas dapat dilakukan dengan melihat nilai *Composite Reability* dan *Cronbach's Alpha*. Jika nilai *Cronbach's Alpha* maupun *Composite Reability* lebih dari 0,70 maka konstruk dikatakan reliabel (Ghozali & Latan, 2014).

### 3.9.2. Uji Model Struktural (*Inner Model*)

Model struktural adalah suatu kerangka analisis yang mencerminkan interkoneksi antara variabel penelitian atau hipotesis yang dirumuskan, dengan tujuan untuk mengidentifikasi pengaruh signifikan di antara variabel tersebut. Ini dilakukan dengan mengevaluasi koefisien jalur yang menggambarkan hubungan antara variabel serta melakukan Uji-T untuk menilai signifikansinya. Dalam evaluasi model menggunakan *Partial Least Squares* (PLS), tahap pertama adalah memeriksa *R-Square* untuk setiap variabel laten. Dimana *R-Square*

mengindikasikan seberapa besar variabilitas dalam variabel laten independen yang dapat dijelaskan oleh model. Perubahan dalam nilai *R-Square* dapat digunakan untuk menilai seberapa besar pengaruh variabel laten dan apakah pengaruh tersebut signifikan secara substansial.

Selain memeriksa *R-Square* model, evaluasi model PLS juga melibatkan *Q-Square predictive relevance* untuk model konstruk. *Q-Square* mengukur seberapa baik model dapat memprediksi nilai observasi, dan seberapa baik estimasi parameter model tersebut. Dengan demikian, *Q-Square* memberikan gambaran tentang seberapa baik model mampu menjelaskan data observasional dan seberapa akurat model tersebut dalam mengestimasi parameter. (Ghozali & Latan, 2014).

### 3.9.3. Uji Hipotesis

Pengujian ini dilakukan untuk melihat besarnya tingkat pengaruh langsung antar variabel dengan metode *bootstrapping* menggunakan SmartPLS 4.0. Penelitian ini menggunakan variabel mediasi yaitu kepuasan kerja. Jika menghasilkan nilai T-tabel > *T statistic* maka dikatakan berpengaruh signifikan dan apabila 5% yang digunakan lebih besar dari nilai *P value*, maka variabel mediasi dapat dikatakan mampu memediasi variabel endogen (*dependen*) yang dipengaruhi oleh variabel eksogen (*independen*) (Ghozali & Latan, 2014).

# BAB IV
# HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

## 4.1. Hasil Penelitian

### 4.1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada gambaran umum objek penelitian ini, memaparkan data atau deskripsi umum mengenai perusahaan yang terdiri sejarah, visi, misi, moto, dan struktur organisasi perusahaan. Merajuk pada website resmi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. *(https://rsudngudiwaluyo.blitarkab.go.id/index.php/en/profil/sejarah)*

**A. Sejarah RSUD Ngudi Waluyo Wlingi**

Pada awal masa kemerdekaan Republik Indonesia, RSUD Ngudi Waluyo, yang saat itu masih dikenal sebagai RSUD Wlingi, berperan sebagai balai pengobatan yang hanya memberikan layanan kesehatan rawat jalan. Pada tahun 1950, balai pengobatan ini, yang merupakan cikal bakal RSUD Wlingi, berubah statusnya menjadi rumah sakit umum yang dimiliki oleh Pemerintah Kabupaten Blitar.

Sejarah RSUD Ngudi Waluyo dapat dibagi menjadi dua periode utama. Pertama, ketika RSUD Wlingi masih beroperasi di gedung lama yang terletak di Jalan Urip Sumoharjo. Pada masa ini, RSUD Wlingi menempati bekas bangunan

bank pada awal kemerdekaan RI, yang kemudian digunakan untuk memberikan layanan perawatan rawat jalan dan rawat inap dengan 50 tempat tidur.

Dalam periode ini, dokter yang pertama kali bertugas adalah dr. Steward, seorang dokter umum asal Australia. Sayangnya, belum ada informasi yang lengkap mengenai dr. Steward. Kemudian, dr. Steward digantikan oleh dr. Kunzel (1958-1964), seorang dokter umum lainnya yang juga informasi mengenai beliau masih terbatas. Kepala rumah sakit di RSUD Wlingi kemudian berganti-ganti, di antaranya adalah dr. Pratanu Hidayat (dr. Tan Giem Giat) (1964-1966), dr. Made Mahayasa (1966-1968), dr. Alit Bagiarta (1968-1969), dr. Djumadi Duljadi (1967-1970), dan dr. H. Subroto yang mulai bertugas di RSUD Wlingi pada tahun 1970.

Pada masa tersebut, RSUD Ngudi Waluyo mengalami berbagai kesulitan karena terbatasnya sumber daya manusia, fasilitas, dan infrastruktur, baik dari segi kualitas maupun kuantitas. dr. Steward hingga pertengahan kepemimpinan dr. Pratanu Hidayat adalah satu-satunya dokter umum yang melayani sebagai direktur dan aktif merawat pasien. Jumlah perawat dan staf non-medis pada saat itu juga terbatas dengan tingkat pendidikan yang terbatas. Bahkan, saat dr. Pratanu Hidayat menjabat sebagai Kepala Dinas Kabupaten Blitar, beliau juga merangkap jabatan tersebut.

Pada tahun anggaran 1979/1980, RSUD Wlingi mulai membangun gedung baru di Jalan Dr. Sucipto di Wlingi. Proses pembangunan ini selesai dengan pemindahan RSUD Wlingi dan penandatanganan prasasti oleh Menteri Kesehatan, dr. Suwardjono Suryaningrat, pada Jumat, 13 April 1984. Sejak itu, rumah sakit ini berganti nama menjadi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Tanggal 13 April 1984 kemudian ditetapkan sebagai hari lahir resmi RSUD Ngudi Waluyo.

Pemindahan ke gedung baru dilakukan pada tanggal 8 Agustus 1983, dan peresmiannya dilakukan pada 13 April 1984 oleh Menteri Kesehatan, dr. Suwardjono Surjaningrat.

Pelayanan medis di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi mulai dibantu oleh tiga dokter umum: dr. Pudji Hastuti, dr. Ratna Aidawati, dan dr. Handrianto. Program peningkatan bertahap dan dukungan pemerintah membuat RSUD Ngudi Waluyo Wlingi memiliki layanan gawat darurat (UGD), rumah dinas, serta tiga dokter

spesialis, yaitu dr. Djoko Sujono, Sp.A, dr. Suparmin, Sp.OG, dan dr. Tjokorda Gde Dharmayuda, Sp.PD. Kemudian, beberapa dokter umum lainnya bergabung seperti dr. Dwiyanto Utomo, dr. Ahas Loekqijana Agrawati, dr. Eni Erawati, dan dr. Made Mardani.

Pada tanggal 30 April 1987, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi ditetapkan sebagai Rumah Sakit Kelas C berdasarkan Surat Keputusan Menteri Kesehatan RI. Uji coba RSUD Ngudi Waluyo Wlingi sebagai rumah sakit swadana dilakukan pada tahun 1993, berdasarkan Peraturan Daerah Blitar nomor 3 Tahun 1993 dan Surat Keputusan Bupati Blitar Nomor 33 tahun 1993. Sesuai namanya, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi diminta untuk membiayai sendiri kebutuhannya.

Dr. Subroto memimpin RSUD Ngudi Waluyo Wlingi hingga tahun 1996, kemudian digantikan oleh dr. Ibnu Fajar (1996-1999). Status RSUD Ngudi Waluyo Wlingi sebagai rumah sakit swadana diperbarui pada tahun 1996 dan 1997 melalui Surat Keputusan Bupati Blitar, serta disetujui sebagai rumah sakit unit swadana oleh Menteri Dalam Negeri berdasarkan SK Mendagri nomor 445/867/PUOD. Pada tahun 1998, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi resmi ditetapkan sebagai rumah sakit unit swadana berdasarkan Keputusan Menteri Dalam Negeri RI Nomor 445.35-028.

Estafet kepemimpinan kemudian dilanjutkan oleh dr. Budi Winarno M.M (1999-2013). Pada 21 Maret 2002, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi ditetapkan sebagai Badan Pelayanan Kesehatan Masyarakat (BPKM) berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Blitar Nomor 3 Tahun 2002.

Pada tahun 2004, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi dinyatakan sebagai Rumah Sakit Tipe B oleh Menteri Kesehatan RI melalui Keputusan nomor 1176/Menkes/SK/X/2004 pada 18 Oktober 2004. Hal ini kemudian ditindaklanjuti dengan Keputusan Bupati Blitar Nomor 293/2004 pada 23 November 2004.

RSUD Ngudi Waluyo Wlingi ditetapkan sebagai rumah sakit Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) pada 14 Juli 2008 dengan Keputusan Bupati Nomor 188/225/409.02/KPTS/2008 dan dijalankan mulai 1 Januari 2009. RSUD Ngudi Waluyo Wlingi berhasil meraih akreditasi dengan 16 bidang pelayanan melalui sertifikat Kementrian Kesehatan RI Nomor YM. 01.9/111/843/11 pada 22 Maret 2011 yang berlaku hingga 22 Maret 2014.

Pada periode selanjutnya, kepemimpinan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi dipegang oleh dr. Ahas Loekqijana Agrawati, MARS (2014-2017). Di bawah kepemimpinannya, pada Desember 2016, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi meraih akreditasi A bintang 5 versi 2012 dari Komisi Akreditasi Rumah Sakit melalui sertifikat Kementrian Kesehatan RI dengan Nomor KARS-SERT/478/XII/2016. Kemudian, pada 12 Oktober 2017, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi ditetapkan sebagai Rumah Sakit Tipe B Pendidikan berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor: HK.02.02/I/4604/2017.

Pada 2 Januari 2018, dr. Endah Woro Utami, MMRS, mengambil alih kepemimpinan sebagai Pelaksana Tugas (PLT) Direktur, kemudian secara resmi dilantik sebagai direktur oleh Bupati Blitar pada 4 Juli 2019. Di bawah kepemimpinannya, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi semakin menegaskan posisinya sebagai rumah sakit pilihan masyarakat, dengan peningkatan layanan dan tenaga profesional yang berkualitas.

Pencapaian predikat Bintang 5 Paripurna akreditasi oleh Komisi Akreditasi Rumah Sakit pada tahun 2019 menjadi bukti pengakuan atas layanan yang diberikan oleh RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Berbagai inovasi dikembangkan untuk meningkatkan mutu pelayanan, dengan fokus pada teknologi digital dan tetap memperhatikan nilai-nilai lokal. Beberapa inovasi yang diimplementasikan di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi bahkan berhasil meraih juara dalam kompetisi inovasi pelayanan publik daerah Kabupaten Blitar pada tahun 2020.

Meskipun menghadapi masa-masa sulit, seperti saat ini dalam pandemi, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi terus berusaha memberikan pelayanan terbaik dengan mengutamakan keselamatan pasien. Dengan usianya yang mencapai 37 tahun, RSUD Ngudi Waluyo Wlingi berkomitmen untuk terus mengembangkan sarana dan prasarana demi layanan kesehatan yang lebih baik bagi masyarakat Kabupaten Blitar.

## B. Visi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi

Visi dari RSUD Ngudi Waluyo Wlingi adalah "***Menjadi rumah sakit pintar dan rujukan di Blitar Raya dan sekitarnya***".

## C. Misi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi

Misi dari RSUD Ngudi Waluyo Wlingi adalah:

1) Mewujudkan pelayanan yang unggul dengan mengutamakan keselamatan pasien dan kepuasan pelanggan.
2) Membangun kolaborasi dengan pemangku kepentingan.
3) Mewujudkan rumah sakit wisata yang kreatif dan inovatif.
4) Menyelenggarakan pendidikan dan penelitian yang berkualitas di bidang Kesehatan dan kedokteran.
5) Mewujudkan tata kelola rumah sakit yang efektif dan efisien berbasis teknologi informasi yang terintegrasi.

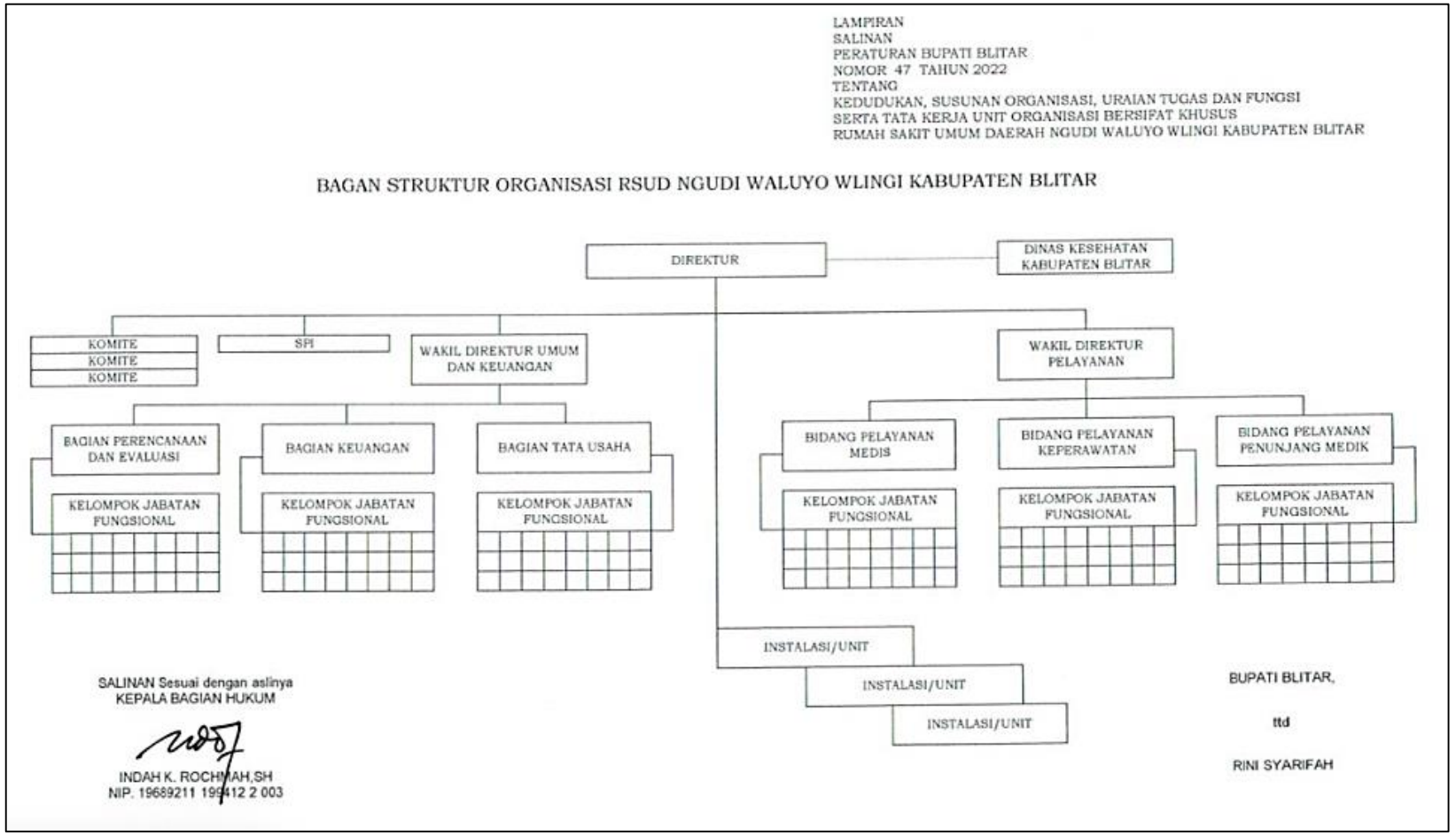
## D. Moto RSUD Ngudi Waluyo Wlingi

Moto dari RSUD Ngudi Waluyo Wlingi adalah "***Melayani Sepenuh Hati***".

## E. Struktur Organisasi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi

**Gambar 4.1**

**Struktur Organisasi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi**



### 4.1.2. Pembahasan Subjek Penelitian

Responden pada penelitian ini adalah pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Diambil sampel tersebut dikarenakan pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi berhubungan erat dan terlibat dengan variabel penelitian yang digunakan yaitu *Organizational Citizenship Behavior* , Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai. Berdasarkan data jumlah pegawai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi, diketahui bahwa jumlah populasi pegawai secara keseluruhan yaitu sebanyak 133 orang. Pengambilan sampel diambil berdasarkan sebagian populasi dari pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi dengan menggunakan Rumus Slovin dengan tingkat keakuratan 5% sehingga mendapatkan hasil sampel sebesar 100 responden.

### 4.1.3. Deskripsi Karakteristik Responden

Pada penelitian ini, deskripsi karakteristik responden yang akan dianalisis mencakup pekerjaan bagian, jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, status, dan lama bekerja. Terdapat 100 sampel atau responden yang terlibat dalam penelitian ini. Hasil analisis karakteristik responden akan ditampilkan dalam tabel-tabel berikut:

**Tabel 4.1**

**Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan Bagian**

| No. | Pekerjaan Bagian | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Perawat | 40 | 40% |
| 2 | Dokter Spesialis | 20 | 20% |
| 3 | Apoteker | 18 | 18% |
| 4 | Pegawai Administrasi | 22 | 22% |
| | Total | 100 | 100% |

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.1 di atas menunjukan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden yang berkerja pada bagian perawat sejumlah 40 orang (40%), responden yang bekerja sebagai dokter spesialis sejumlah 20 orang (20%), responden yang bekerja sebagai apoteker sejumlah 18 orang (18%), dan responden yang bekerja

sebagai pegawai administrasi sejumlah 22 orang (22%). Dari data tersebut merefleksikan bahwasanya mayoritas responden bekerja sebagai perawat.

**Tabel 4.2**

**Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Laki-Laki | 45 | 45% |
| 2 | Perempuan | 55 | 55% |
| | Total | 100 | 100% |

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.2 di atas menunjukan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden yang berjenis kelamin perempuan sejumlah 55 orang (55%). Sedangkan reponden yang berjenis kelamin laki-laki sejumlah 45 orang (45%). Dari data tersebut merefleksikan bahwasanya mayoritas responden berjenis kelamin perempuan.

**Tabel 4.3**

**Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No. | Usia | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | 18-20 | 0 | 0 |
| 2 | 21-23 | 0 | 0 |
| 3 | 24-26 | 7 | 7% |
| 4 | 27-29 | 28 | 28% |
| 5 | 30-32 | 24 | 24% |
| 6 | 33-35 | 22 | 22% |
| 7 | ≥35 | 19 | 19% |
| | Total | 100 | 100% |

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.3 yang ditampilkan sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar responden berada dalam rentang usia 27-29 tahun dengan total 28 orang (28%). Tidak ada responden yang berusia 18-20 tahun dan 21-23 tahun (masing-masing 0%). Responden yang berusia 24-26 tahun berjumlah 7 orang (7%), yang berusia 30-32 tahun berjumlah 24 orang (24%), yang berusia 33-35 tahun berjumlah 22

orang (22%), dan yang berusia lebih dari 35 tahun berjumlah 19 orang (19%). Data ini mencerminkan bahwa mayoritas responden berada dalam kelompok usia 27-29 tahun.

**Tabel 4.4**

**Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | SMA/SMK | 0 | 0% |
| 2 | D3 | 7 | 7% |
| 3 | S1 | 84 | 84% |
| 4 | S2 | 9 | 9% |
| | Total | 100 | 100% |

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.4 yang ditampilkan sebelumnya menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki latar belakang pendidikan terakhir S1 dengan total 84 orang (84%). Tidak ada responden dengan latar belakang pendidikan terakhir SMA/SMK (0%). Responden dengan latar belakang pendidikan terakhir D3 berjumlah 7 orang (7%), dan responden dengan latar belakang pendidikan terakhir S2 berjumlah 9 orang (9%). Data ini mencerminkan bahwa mayoritas responden memiliki latar belakang pendidikan terakhir S1.

**Tabel 4.5**

**Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Status**

| No. | Status | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Kawin | 65 | 65% |
| 2 | Belum Kawin | 35 | 35% |
| | Total | 100 | 100% |

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.5 di atas menunjukan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden yang berstatus sudah kawin sejumlah 65 orang (65%), sedangkan responden yang berstatus belum kawin sejumlah 35 orang (35%). Dari data tersebut merefleksikan bahwasanya mayoritas responden sudah kawin.

**Tabel 4.6**

**Deskripsi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| No. | Lama Bekerja | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | 1-2 Tahun | 13 | 13% |
| 2 | 2-3 tahun | 27 | 27% |
| 3 | 3-4 Tahun | 22 | 22% |
| 4 | 4-5 Tahun | 18 | 18% |
| 5 | ≥ 5 Tahun | 20 | 20% |
| | Total | 100 | 100% |

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2024

Tabel 4.6 di atas menunjukan bahwa jumlah responden terbanyak adalah responden yang lama bekerja 2-3 tahun sejumlah 27 orang (27%), responden yang lama bekerja 1-2 tahun sejumlah 13 orang (13%), responden yang lama bekerja 3-4 tahun sejumlah 22 orang (22%), responden yang lama bekerja 4-5 tahun sejumlah 18 orang (18%), dan responden yang lama bekerja lebih dari 5 tahun sejumlah 20 orang (20%). Dari data tersebut merefleksikan bahwasanya mayoritas responden memiliki lama bekerja 2-3 tahun.

### 4.1.4. Deskripsi Jawaban Responden

Deskripsi jawaban responden bertujuan untuk menggambarkan variabel-variabel penelitian yang diinterprestasikan dalam bentuk frekuensi jawaban dari seluruh responden, baik dalam jumlah responden maupun persentase terhadap item-item variabel tersebut. Pada penelitian ini, variabel yang tercakup adalah *Organizational Citizenship Behavior* (X1), Komunikasi (X2), Kepuasan Kerja (Z), dan Kinerja Pegawai (Y). Berikut adalah deskripsi jawaban responden yang telah dikelompokkan berdasarkan setiap variabel:

**A. Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1)**

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 17 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi frekuensi jawaban tentang variabel OCB yang dapat dilihat pada tabel 4.7.

**Tabel 4.7**

**Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1)**

| Item | STS | | TS | | N | | S | | SS | | Total | | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | Nilai |
| X1.1 | 0 | 0% | 2 | 2% | 10 | 10% | 37 | 37% | 51 | 51% | 100 | 100% | 4,37 |
| X1.2 | 1 | 1% | 1 | 1% | 10 | 10% | 36 | 36% | 52 | 52% | 100 | 100% | 4,37 |
| X1.3 | 1 | 1% | 1 | 1% | 6 | 6% | 38 | 38% | 54 | 54% | 100 | 100% | 4,43 |
| X1.4 | 2 | 2% | 4 | 4% | 18 | 18% | 27 | 27% | 49 | 49% | 100 | 100% | 4,17 |
| X1.5 | 1 | 1% | 6 | 6% | 14 | 14% | 39 | 39% | 40 | 40% | 100 | 100% | 4,11 |
| X1.6 | 2 | 2% | 8 | 8% | 32 | 32% | 39 | 39% | 19 | 19% | 100 | 100% | 3,65 |
| X1.7 | 4 | 4% | 6 | 6% | 33 | 33% | 30 | 30% | 27 | 27% | 100 | 100% | 3,70 |
| X1.8 | 1 | 1% | 5 | 5% | 26 | 26% | 39 | 39% | 29 | 29% | 100 | 100% | 3,90 |
| X1.9 | 1 | 1% | 4 | 4% | 10 | 10% | 41 | 41% | 44 | 44% | 100 | 100% | 4,23 |
| X1.10 | 2 | 2% | 0 | 0% | 12 | 12% | 36 | 36% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,32 |
| X1.11 | 2 | 2% | 6 | 6% | 15 | 15% | 44 | 44% | 33 | 33% | 100 | 100% | 4,00 |
| X1.12 | 1 | 1% | 0 | 0% | 6 | 6% | 35 | 35% | 58 | 58% | 100 | 100% | 4,49 |
| X1.13 | 1 | 1% | 1 | 1% | 11 | 11% | 37 | 37% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,34 |
| X1.14 | 2 | 2% | 5 | 5% | 37 | 37% | 33 | 33% | 23 | 23% | 100 | 100% | 3,70 |
| X1.15 | 1 | 1% | 0 | 0% | 21 | 21% | 26 | 26% | 52 | 52% | 100 | 100% | 4,28 |
| X1.16 | 4 | 4% | 1 | 1% | 29 | 29% | 47 | 47% | 19 | 19% | 100 | 100% | 3,76 |
| X1.17 | 1 | 1% | 2 | 2% | 25 | 25% | 51 | 51% | 21 | 21% | 100 | 100% | 3,89 |

Tabel 4.7 menunjukkan respons responden terhadap variabel OCB (X1). Pernyataan "saya dengan senang hati melatih pegawai baru meskipun itu bukan merupakan tanggung jawab saya" (X1.1) menunjukkan distribusi jawaban dimana 2 responden tidak setuju, 10 responden netral, 37 responden setuju, dan 51 responden sangat setuju dengan rata-rata 4,37. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut (X1.1). Selanjutnya, pernyataan "apabila sewaktu-waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam

pekerjaan, saya akan membantunya" (X1.2) menunjukkan distribusi jawaban dimana 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 10 responden netral, 36 responden setuju, dan 52 responden sangat setuju dengan rata-rata 4,37. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut (X1.2). Demikian seterusnya untuk pernyataan-pernyataan lainnya dalam variabel OCB (X1).

Pernyataan "saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan" (X1.6) menunjukkan distribusi jawaban dimana 2 responden sangat tidak setuju, 8 responden tidak setuju, 32 responden netral, 39 responden setuju, dan 19 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,65. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (X1.6). Pernyataan "saya sering menyelesaikan permasalahan bersama rekan-rekan saya" (X1.7) menunjukkan distribusi jawaban dimana 4 responden sangat tidak setuju, 6 responden tidak setuju, 33 responden netral, 30 responden setuju, dan 27 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,65. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung netral terhadap pernyataan tersebut (X1.7). Demikian seterusnya untuk pernyataan-pernyataan lainnya dalam variabel OCB (X1).

Pernyataan "apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut" (X1.12) menunjukkan distribusi jawaban dimana 1 responden sangat tidak setuju, 6 responden netral, 35 responden setuju, dan 58 responden sangat setuju dengan rata-rata 4,49. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut (X1.12). Pernyataan "saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik." (X1.13) menunjukkan distribusi jawaban dimana 1 responden sangat tidak setuju, 1 responden tidak setuju, 11 responden netral, 37 responden setuju, dan 50 responden sangat setuju dengan rata-rata 4,34. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan tersebut (X1.13). Demikian seterusnya untuk pernyataan-pernyataan lainnya dalam variabel OCB (X1).

Pernyataan "saya sering memberikan solusi terhadap permasalahan di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi." (X1.17) menunjukkan distribusi jawaban dimana 1

responden sangat tidak setuju, 2 responden tidak setuju, 25 responden netral, 51 responden setuju, dan 21 responden sangat setuju dengan rata-rata 3,89. Hal ini mengindikasikan bahwa responden cenderung setuju dengan pernyataan tersebut (X1.17).

**B. Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi (X2)**

Variabel komunikasi pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 15 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi frekuensi jawaban tentang variabel komunikasi yang dapat dilihat pada tabel 4.8.

**Tabel 4.8**

**Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi (X2)**

| **Item** | **STS** | | **TS** | | **N** | | **S** | | **SS** | | **Total** | | **Rata-Rata** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | **Nilai** |
| X2.1 | 4 | 4% | 11 | 11% | 28 | 28% | 35 | 35% | 22 | 22% | 100 | 100% | 3,60 |
| X2.2 | 0 | 0% | 3 | 3% | 30 | 30% | 37 | 37% | 30 | 30% | 100 | 100% | 3,94 |
| X2.3 | 1 | 1% | 3 | 3% | 22 | 22% | 44 | 44% | 30 | 30% | 100 | 100% | 3,99 |
| X2.4 | 1 | 1% | 4 | 4% | 36 | 36% | 31 | 31% | 28 | 28% | 100 | 100% | 3,81 |
| X2.5 | 3 | 3% | 2 | 2% | 24 | 24% | 33 | 33% | 38 | 38% | 100 | 100% | 4,01 |
| X2.6 | 0 | 0% | 2 | 2% | 9 | 9% | 38 | 38% | 51 | 51% | 100 | 100% | 4,38 |
| X2.7 | 1 | 1% | 1 | 1% | 10 | 10% | 38 | 38% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,35 |
| X2.8 | 1 | 1% | 0 | 0% | 7 | 7% | 36 | 36% | 56 | 56% | 100 | 100% | 4,46 |
| X2.9 | 2 | 2% | 4 | 4% | 17 | 17% | 28 | 28% | 49 | 49% | 100 | 100% | 4,18 |
| X2.10 | 1 | 1% | 6 | 6% | 15 | 15% | 39 | 39% | 39 | 39% | 100 | 100% | 4,09 |
| X2.11 | 2 | 2% | 8 | 8% | 32 | 32% | 40 | 40% | 18 | 18% | 100 | 100% | 3,64 |
| X2.12 | 4 | 4% | 6 | 6% | 34 | 34% | 31 | 31% | 25 | 25% | 100 | 100% | 3,67 |
| X2.13 | 1 | 1% | 5 | 5% | 26 | 26% | 39 | 39% | 29 | 29% | 100 | 100% | 3,90 |
| X2.14 | 1 | 1% | 4 | 4% | 10 | 10% | 41 | 41% | 44 | 44% | 100 | 100% | 4,23 |
| X2.15 | 2 | 2% | 0 | 0% | 13 | 13% | 37 | 37% | 48 | 48% | 100 | 100% | 4,29 |

Pada tabel 4.8 menunjukkan jawaban responden terkait variabel komunikasi (X2) yakni, pernyataan terkait "saya berusaha untuk mendengarkan dan memahami apa yang menjadi permasalahan rekan kerja saya" (X2.1) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 11 responden menjawab tidak setuju, 28 responden menjawab netral, 35 responden menjawab setuju, dan 22 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,60. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.1). Kemudian pernyataan terkait "saya dan rekan kerja memiliki pemahaman yang sama dalam setiap menyelesaikan pekerjaan" (X2.2) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab tidak setuju, 30 responden menjawab netral, 37 responden menjawab setuju, dan 30 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,94. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.2). Pernyataan terkait "saya memahami informasi yang disampaikan rekan kerja di setiap pekerjaan yang dilakukan" (X2.3) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 22 responden menjawab netral, 44 responden menjawab setuju, dan 30 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,99. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.3). Pernyataan terkait "saya memiliki kesenangan dalam mengutarakan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan" (X2.4) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 36 responden menjawab netral, 31 responden menjawab setuju, dan 28 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,81. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung netral dengan pernyataan (X2.4). Kemudian pernyataan terkait "saya suka menerima respon positif jika pekerjaan saya terselesaikan dengan benar" (X2.5) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 24 responden menjawab netral, 33 responden menjawab setuju, dan 38 responden menjawab sangat setuju dengan rata-

rata 4,01. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.5).

Pernyataan terkait "saya suka menyemangati dan memberikan *words of affirmation* terhadap orang lain" (X2.6) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab tidak setuju, 9 responden menjawab netral, 38 responden menjawab setuju, dan 51 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,38. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.6). Kemudian pernyataan terkait "saya mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja." (X2.7) menunjukkan distribusi jawaban 1 respoden menjawab sangat tidak setuju, 1 responden menjawab tidak setuju, 10 responden menjawab netral, 38 responden menjawab setuju, dan 50 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,35. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.7). Pernyataan terkait "saya berusaha mengurangi sifat acuh atau tidak perduli terhadap permasalahan yang dialami oleh rekan kerja saya" (X2.8) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 7 responden menjawab netral, 36 responden menjawab setuju, dan 56 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,46. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.8). Pernyataan terkait "saya selalu melakukan apa yang dikatakan rekan saya ketika bekerja" (X2.9) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 17 responden menjawab netral, 28 responden menjawab setuju, dan 49 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,18. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.9). Kemudian pernyataan terkait "ketika berkomunikasi dengan atasan, saya sangat memperhatikan situasi, kondisi, dan juga suasana hati atasan saya" (X2.10) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, 15 responden menjawab netral, 39 responden menjawab setuju, dan 39 responden menjawab sangat setuju dengan rata-

rata 4,09. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.10).

Pernyataan terkait "saya menerima kritik maupun saran dari orang lain secara terbuka" (X2.11) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 8 responden menjawab tidak setuju, 32 responden menjawab netral, 40 responden menjawab setuju, dan 18 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,64. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.11). Kemudian pernyataan terkait "saya tidak pernah berburuk sangka tanpa alasan yang jelas terhadap rekan saya" (X2.12) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, 34 responden menjawab netral, 31 responden menjawab setuju, dan 25 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,67. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung netral dengan pernyataan (X2.12). Pernyataan terkait "saya selalu mendukung setiap ide-ide yang bersifat inovatif dalam pekerjaan" (X2.13) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, 26 responden menjawab netral, 39 responden menjawab setuju, dan 29 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,90. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (X2.13). Pernyataan terkait "saya selalu mengambil keputusan yang logis dalam melakukan pekerjaan" (X2.14) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 10 responden menjawab netral, 41 responden menjawab setuju, dan 44 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,23. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.14). Kemudian pernyataan terkait "saya selalu menjadi penengah diantara perbedaan persepsi diantara rekan kerja" (X2.15) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 13 responden menjawab netral, 37 responden menjawab setuju, dan 48 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,29. Hasil itu

mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (X2.15).

**C. Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

Variabel kepuasan kerja pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 15 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi frekuensi jawaban tentang variabel kepuasan kerja yang dapat dilihat pada tabel 4.9.

**Tabel 4.9**

**Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

| Item | STS | | TS | | N | | S | | SS | | Total | | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | Nilai |
| Z.1 | 2 | 2% | 6 | 6% | 15 | 15% | 42 | 42% | 35 | 35% | 100 | 100% | 4,02 |
| Z.2 | 1 | 1% | 0 | 0% | 6 | 6% | 33 | 33% | 60 | 60% | 100 | 100% | 4,51 |
| Z.3 | 1 | 1% | 1 | 1% | 11 | 11% | 35 | 35% | 52 | 52% | 100 | 100% | 4,36 |
| Z.4 | 2 | 2% | 5 | 5% | 38 | 38% | 32 | 32% | 23 | 23% | 100 | 100% | 3,69 |
| Z.5 | 1 | 1% | 0 | 0% | 20 | 20% | 27 | 27% | 52 | 52% | 100 | 100% | 4,29 |
| Z.6 | 4 | 4% | 1 | 1% | 29 | 29% | 45 | 45% | 21 | 21% | 100 | 100% | 3,78 |
| Z.7 | 1 | 1% | 2 | 2% | 24 | 24% | 51 | 51% | 22 | 22% | 100 | 100% | 3,91 |
| Z.8 | 4 | 4% | 11 | 11% | 28 | 28% | 36 | 36% | 21 | 21% | 100 | 100% | 3,59 |
| Z.9 | 0 | 0% | 3 | 3% | 30 | 30% | 37 | 37% | 30 | 30% | 100 | 100% | 3,94 |
| Z.10 | 1 | 1% | 3 | 3% | 23 | 23% | 44 | 44% | 20 | 20% | 100 | 100% | 3,97 |
| Z.11 | 1 | 1% | 4 | 4% | 35 | 35% | 31 | 31% | 29 | 29% | 100 | 100% | 3,83 |
| Z.12 | 3 | 3% | 2 | 2% | 25 | 25% | 33 | 33% | 37 | 37% | 100 | 100% | 3,99 |
| Z.13 | 0 | 0% | 2 | 2% | 8 | 8% | 40 | 40% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,38 |
| Z.14 | 1 | 1% | 1 | 1% | 10 | 10% | 38 | 38% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,35 |
| Z.15 | 1 | 1% | 0 | 0% | 6 | 6% | 37 | 37% | 56 | 56% | 100 | 100% | 4,47 |

Pada tabel 4.9 diatas, menunjukkan jawaban responden terkait variabel kepuasan kerja (Z) yakni, pernyataan terkait "Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan" (Z.1) menunjukkan distribusi

jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab tidak setuju, 15 responden menjawab netral, 42 responden menjawab setuju, dan 35 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,02. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.1). Kemudian pernyataan terkait "Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari" (Z.2) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab netral, 33 responden menjawab setuju, dan 60 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,51. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.2). Pernyataan terkait "saya menerima gaji lebih tinggi apabila mengerjakan pekerjaan tambahan" (Z.3) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 1 responden menjawab tidak setuju, 11 responden menjawab netral, 35 responden menjawab setuju, dan 52 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,36. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.3). Pernyataan terkait "periode waktu promosi yang jelas berlaku di tempat saya bekerja" (Z.4) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab sangat tidak setuju, 5 responden menjawab tidak setuju, 38 responden menjawab netral, 32 responden menjawab setuju, dan 23 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,69. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung netral dengan pernyataan (Z.4). Kemudian pernyataan terkait "saya senang dengan proses promosi (kenaikan jabatan) yang terjadi di tempat saya bekerja" (Z.5) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 20 responden menjawab netral, 27 responden menjawab setuju, dan 52 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,29. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.5).

Pernyataan terkait "saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan" (Z.6) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 1 responden menjawab tidak setuju, 29 responden menjawab netral, 45 responden menjawab setuju, dan 21 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,78. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung

setuju dengan pernyataan (Z.6). Kemudian pernyataan terkait "atasan menuntut pencapaian target kepada pegawai ketika bekerja sesuai dengan tugas-tugasnya" (Z.7) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 24 responden menjawab netral, 51 responden menjawab setuju, dan 22 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,91. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.7). Pernyataan terkait "atasan memberikan sanksi atas kelalaian bagi pegawai ketika bekerja" (Z.8) menunjukkan distribusi jawaban 4 responden menjawab sangat tidak setuju, 11 responden menjawab tidak setuju, 28 responden menjawab netral, 36 responden menjawab setuju, dan 21 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,59. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.8). Pernyataan terkait "saya merasa senang karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai" (Z.9) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab tidak setuju, 30 responden menjawab netral, 37 responden menjawab setuju, dan 30 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,94. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.9). Kemudian pernyataan terkait "adanya pembagian kelompok kerja yang sesuai dengan keterampilan yang saya miliki" (Z.10) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 3 responden menjawab tidak setuju, 23 responden menjawab netral, 44 responden menjawab setuju, dan 20 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,97. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung setuju dengan pernyataan (Z.10).

Pernyataan terkait "Pekerjaan yang saya miliki menuntut adanya berbagai macam keterampilan (kreatif)" (Z.11) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 4 responden menjawab tidak setuju, 35 responden menjawab netral, 31 responden menjawab setuju, dan 29 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 3,83. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung netral dengan pernyataan (Z.11). Kemudian pernyataan terkait "saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan saya sendiri" (Z.12) menunjukkan distribusi jawaban 3 responden menjawab sangat

tidak setuju, 2 responden menjawab tidak setuju, 25 responden menjawab netral, 33 responden menjawab setuju, dan 37 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,99. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.12). Pernyataan terkait "saya mendapatkan rekan kerja yang keahliannya setara dengan yang saya miliki" (Z.13) menunjukkan distribusi jawaban 2 responden menjawab tidak setuju, 8 responden menjawab netral, 40 responden menjawab setuju, dan 50 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,38. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.13). Pernyataan terkait "saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis" (Z.14) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 1 responden menjawab tidak setuju, 10 responden menjawab netral, 38 responden menjawab setuju, dan 50 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,35. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.14). Kemudian pernyataan terkait "saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi" (Z.15) menunjukkan distribusi jawaban 1 responden menjawab sangat tidak setuju, 6 responden menjawab netral, 37 responden menjawab setuju, dan 56 responden menjawab sangat setuju dengan rata-rata 4,47. Hasil itu mengindikasikan bahwasanya responden cenderung sangat setuju dengan pernyataan (Z.15).

**D. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

Variabel kinerja pegawai pada penelitian ini diukur dengan menggunakan 15 indikator item pernyataan. Berikut merupakan distribusi frekuensi jawaban tentang variabel kinerja pegawai yang dapat dilihat pada tabel 4.10.

**Tabel 4.10**

**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

| Item | STS | | TS | | N | | S | | SS | | Total | | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | Nilai |
| Y.1 | 2 | 2% | 4 | 4% | 16 | 16% | 27 | 27% | 51 | 51% | 100 | 100% | 4,21 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Y.2 | 1 | 1% | 6 | 6% | 14 | 14% | 39 | 39% | 40 | 40% | 100 | 100% | 4,11 |
| Y.3 | 2 | 2% | 8 | 8% | 32 | 32% | 38 | 38% | 20 | 20% | 100 | 100% | 3,66 |
| Y.4 | 4 | 4% | 6 | 6% | 34 | 34% | 30 | 30% | 26 | 26% | 100 | 100% | 3,68 |
| Y.5 | 1 | 1% | 5 | 5% | 26 | 26% | 39 | 39% | 29 | 29% | 100 | 100% | 3,90 |
| Y.6 | 1 | 1% | 4 | 4% | 10 | 10% | 42 | 42% | 43 | 43% | 100 | 100% | 4,22 |
| Y.7 | 2 | 2% | 0 | 0% | 12 | 12% | 35 | 35% | 51 | 51% | 100 | 100% | 4,33 |
| Y.8 | 2 | 2% | 6 | 6% | 16 | 16% | 43 | 43% | 33 | 33% | 100 | 100% | 3,99 |
| Y.9 | 1 | 1% | 0 | 0% | 7 | 7% | 35 | 35% | 57 | 57% | 100 | 100% | 4,77 |
| Y.10 | 1 | 1% | 1 | 1% | 10 | 10% | 35 | 35% | 53 | 53% | 100 | 100% | 4,38 |
| Y.11 | 2 | 2% | 5 | 5% | 37 | 37% | 34 | 34% | 22 | 22% | 100 | 100% | 3,69 |
| Y.12 | 1 | 1% | 0 | 0% | 20 | 20% | 26 | 26% | 53 | 53% | 100 | 100% | 4,30 |
| Y.13 | 4 | 4% | 1 | 1% | 30 | 30% | 47 | 47% | 18 | 18% | 100 | 100% | 3,74 |
| Y.14 | 1 | 1% | 2 | 2% | 25 | 25% | 52 | 52% | 20 | 20% | 100 | 100% | 3,88 |
| Y.15 | 4 | 4% | 11 | 11% | 28 | 28% | 36 | 36% | 21 | 21% | 100 | 100% | 3,59 |

Tabel 4.10 menunjukkan hubungan antara respons responden dan variabel kinerja pekerja (Y). Sebagai contoh, distribusi jawaban terhadap pernyataan "saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan teliti" (Y.1), menunjukkan bahwa 2 responden sangat tidak puas, 4 agak tidak puas, 16 netral, 27 puas, dan 51 sangat puas, dengan persentase sebesar 4.21. Dengan demikian, jelas bahwa responden cukup puas dengan kedua pernyataan tersebut (Y.1). Dilanjutkan dari situ, pernyataan "saya menjaga tingkat kerapian dalam menyelesaikan tugas" (Y.2) menunjukkan distribusi jawaban, dengan 1 responden menunjukkan kepuasan yang sangat rendah, 6 menunjukkan kepuasan moderat, 14 menunjukkan kepuasan netral, 39 menunjukkan kepuasan memadai, dan 40 menunjukkan kepuasan sangat tinggi, dengan skor rata-rata 4.11. Hal ini menunjukkan bahwa responden masih sangat puas dengan pernyataan tersebut (Y.2). Demikian pula, untuk variabel lain dalam matriks produktivitas kerja (Y).

Pernyataan "saya suka menyemangati dan memberikan kata-kata afirmasi kepada orang lain" (Y.6) menunjukkan distribusi jawaban: 2 responden tidak puas, 9 netral, 38 puas, dan 51 sangat puas dengan skor rata-rata 4.38. Semua ini

menunjukkan bahwa responden sangat puas dengan pernyataan tersebut (Y.6). Selanjutnya, pernyataan "saya mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja." Dalam hal distribusi jawaban, (Y.7) menunjukkan bahwa 1 responden sangat tidak puas, 1 responden agak tidak puas, 10 netral, 38 puas, dan 50 sangat puas, dengan skor rata-rata 4.35. Dengan demikian, jelas bahwa responden cukup puas dengan pernyataan tersebut (Y.7). Demikian pula, untuk variabel lain dalam matriks produktivitas kerja (Y).

Pernyataan "saya menerima kritik maupun saran dari orang lain secara terbuka" (Y.11) menunjukkan distribusi jawaban, dengan 2 responden sangat tidak puas, 8 responden agak puas, 32 responden netral, 40 responden puas, dan 18 responden sangat puas dengan skor rata-rata 3.64. Ini menunjukkan bahwa responden puas dengan pernyataan tersebut (Y.11). Selanjutnya, pernyataan "saya tidak pernah berburuk sangka tanpa alasan yang jelas terhadap rekan saya" (Y.12) menunjukkan distribusi jawaban, dengan 4 responden sangat tidak puas, 6 responden agak puas, 34 responden netral, 31 responden puas, dan 25 responden sangat puas, dengan skor rata-rata 3.67. Artinya, sikap netral responden terhadap pernyataan tersebut berakhir di Y.12. Demikian pula, untuk variabel lain dalam matriks produktivitas kerja (Y).

Pernyataan "saya sering memberikan solusi terhadap permasalahan di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi." (Y.17) menunjukkan distribusi jawaban, dengan 1 responden sangat tidak puas, 2 responden agak tidak puas, 25 netral, 51 puas, dan 21 sangat puas, dengan skor rata-rata 3.89. Dengan demikian, terlihat bahwa responden cenderung puas dengan pernyataan ini (Y.17).

### 4.1.5. Model Pengukuran (*Outer Model*)

Penilaian terhadap model pengukuran (*outer model*) dapat dilakukan melalui uji validitas dan reliabilitas. Melalui uji ini merupakan hasil dari proses model pengukuran (*outer model*).

#### 4.1.5.1. Uji Validitas

Uji validitas ini terjadi melalui pengukuran dan penilaian terhadap nilai *outer loading* dari setiap indikator. Jika nilai tersebut melebihi 0,50 indikator tersebut dianggap valid. Namun, jika nilai *loading factor* kurang dari 0,50 indikator tersebut

perlu dihapus dari model. Uji validitas dilakukan pada aplikasi SmartPLS 4.0 dengan hasil yang disajikan pada tabel 4.11:

**Tabel 4.11**

**Hasil Uji Validitas**

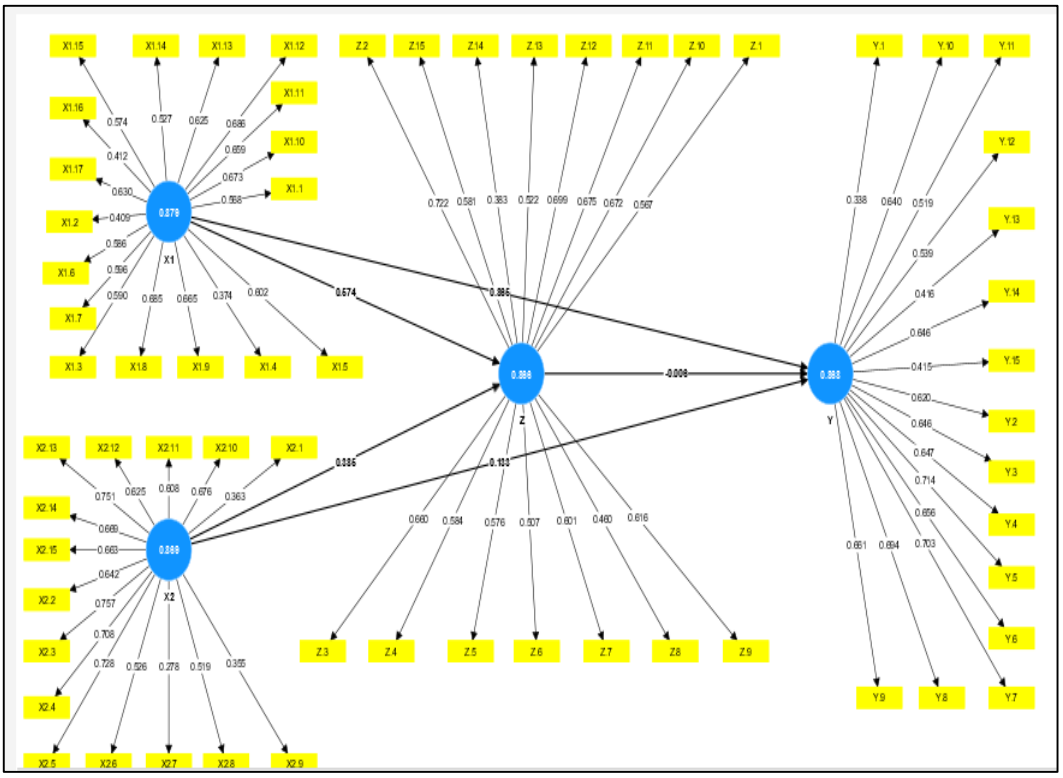
| **Variabel** | **Indikator** | ***Loading Factor*** | **Keterangan** |
|---|---|---|---|
| *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X1) | X1.1 | 0,568 | Valid |
| | X1.2 | 0.409 | Tidak valid |
| | X1.3 | 0.590 | Valid |
| | X1.4 | 0.374 | Tidak valid |
| | X1.5 | 0.602 | Valid |
| | X1.6 | 0.586 | Valid |
| | X1.7 | 0.596 | Valid |
| | X1.8 | 0.685 | Valid |
| | X1.9 | 0.665 | Valid |
| | X1.10 | 0.673 | Valid |
| | X1.11 | 0.659 | Valid |
| | X1.12 | 0.686 | Valid |
| | X1.13 | 0.625 | Valid |
| | X1.14 | 0.527 | Valid |
| | X1.15 | 0.574 | Valid |
| | X1.16 | 0.412 | Tidak valid |
| | X1.17 | 0.630 | Valid |
| Komunikasi (X2) | X2.1 | 0,363 | Tidak valid |
| | X2.2 | 0.642 | Valid |
| | X2.3 | 0.757 | Valid |
| | X2.4 | 0.708 | Valid |
| | X2.5 | 0.728 | Valid |
| | X2.6 | 0.526 | Valid |
| | X2.7 | 0.278 | Tidak valid |
| | X2.8 | 0.519 | Valid |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | X2.9 | 0.355 | Tidak valid |
| | X2.10 | 0.676 | Valid |
| | X2.11 | 0.608 | Valid |
| | X2.12 | 0.625 | Valid |
| | X2.13 | 0.751 | Valid |
| | X2.14 | 0.669 | Valid |
| | X2.15 | 0.663 | Valid |
| Kepuasan Kerja (Z) | Z.1 | 0.567 | Valid |
| | Z.2 | 0.722 | Valid |
| | Z.3 | 0.660 | Valid |
| | Z.4 | 0.584 | Valid |
| | Z.5 | 0.576 | Valid |
| | Z.6 | 0.507 | Valid |
| | Z.7 | 0.601 | Valid |
| | Z.8 | 0.460 | Tidak valid |
| | Z.9 | 0.616 | Valid |
| | Z.10 | 0.672 | Valid |
| | Z.11 | 0.675 | Valid |
| | Z.12 | 0.699 | Valid |
| | Z.13 | 0.522 | Valid |
| | Z.14 | 0.383 | Tidak valid |
| | Z.15 | 0.581 | Valid |
| Kinerja Pegawai (Y) | Y.1 | 0.338 | Tidak valid |
| | Y.2 | 0.620 | Valid |
| | Y.3 | 0.646 | Valid |
| | Y.4 | 0.647 | Valid |
| | Y.5 | 0.714 | Valid |
| | Y.6 | 0.656 | Valid |
| | Y.7 | 0.703 | Valid |
| | Y.8 | 0.694 | Valid |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | Y.9 | 0.661 | Valid |
| | Y.10 | 0.640 | Valid |
| | Y.11 | 0.519 | Valid |
| | Y.12 | 0.539 | Valid |
| | Y.13 | 0.416 | Tidak valid |
| | Y.14 | 0.646 | Valid |
| | Y.15 | 0.415 | Tidak valid |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasar pada tabel di atas, indikator yang memiliki nilai <0,50 harus dihapus dari model. Di variabel OCB yaitu indikator X1.2, X1.4, dan X1.16 yang memiliki nilai <0,50. Kemudian di variabel komunikasi yaitu indikator X2.1, X2.7, dan X2.9 yang memiliki nilai <0,50. Pada variabel kepuasan kerja yaitu indikator Z.8 dan Z.14 yang memiliki nilai < 0,50. Kemudian, pada variabel kinerja pegawai yaitu indikator Y.1, Y.13, dan Y.15 yang memiliki nilai < 0,50. Hasil *loading factor* untuk setiap variabel dapat dilihat juga pada gambar 4. 2:




**Gambar 4.2 Hasil Uji Validitas**
Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 4.0

Berikut adalah hasil uji validitas setelah dilakukan penghapusan indikator yang <0,50 yang disajikan dalam tabel 4.12:

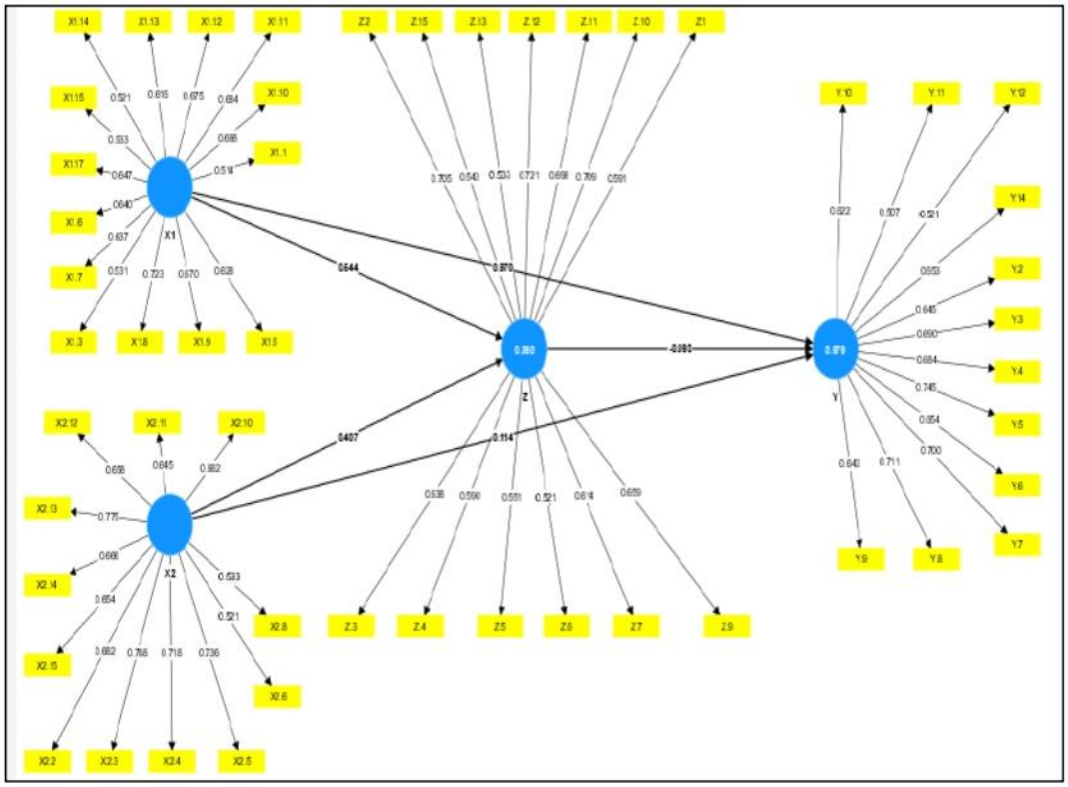
**Tabel 4.12**

**Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan**

| Variabel | Indikator | *Loading Factor* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X1) | X1.1 | 0,514 | Valid |
| | X1.3 | 0.531 | Valid |
| | X1.5 | 0.628 | Valid |
| | X1.6 | 0.640 | Valid |
| | X1.7 | 0.637 | Valid |
| | X1.8 | 0.723 | Valid |
| | X1.9 | 0.670 | Valid |
| | X1.10 | 0.688 | Valid |
| | X1.11 | 0.684 | Valid |
| | X1.12 | 0.675 | Valid |
| | X1.13 | 0.616 | Valid |
| | X1.14 | 0.521 | Valid |
| | X1.15 | 0.533 | Valid |
| | X1.17 | 0.647 | Valid |
| Komunikasi (X2) | X2.2 | 0.682 | Valid |
| | X2.3 | 0.788 | Valid |
| | X2.4 | 0.718 | Valid |
| | X2.5 | 0.736 | Valid |
| | X2.6 | 0.533 | Valid |
| | X2.8 | 0.521 | Valid |
| | X2.10 | 0.682 | Valid |
| | X2.11 | 0.645 | Valid |
| | X2.12 | 0.658 | Valid |
| | X2.13 | 0.775 | Valid |
| | X2.14 | 0.666 | Valid |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | X2.15 | 0.654 | Valid |
| Kepuasan Kerja (Z) | Z.1 | 0.591 | Valid |
| | Z.2 | 0.705 | Valid |
| | Z.3 | 0.638 | Valid |
| | Z.4 | 0.590 | Valid |
| | Z.5 | 0.551 | Valid |
| | Z.6 | 0.521 | Valid |
| | Z.7 | 0.614 | Valid |
| | Z.9 | 0.659 | Valid |
| | Z.10 | 0.709 | Valid |
| | Z.11 | 0.698 | Valid |
| | Z.12 | 0.721 | Valid |
| | Z.13 | 0.533 | Valid |
| | Z.15 | 0.543 | Valid |
| Kinerja Pegawai (Y) | Y.2 | 0.645 | Valid |
| | Y.3 | 0.690 | Valid |
| | Y.4 | 0.684 | Valid |
| | Y.5 | 0.745 | Valid |
| | Y.6 | 0.654 | Valid |
| | Y.7 | 0.700 | Valid |
| | Y.8 | 0.711 | Valid |
| | Y.9 | 0.643 | Valid |
| | Y.10 | 0.622 | Valid |
| | Y.11 | 0.507 | Valid |
| | Y.12 | 0.521 | Valid |
| | Y.14 | 0.653 | Valid |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024



**Gambar 4.3 Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan**
Sumber: Hasil Olah Data Smart-PLS 4.0

### 4.1.5.2.Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dijalankan dengan cara mengukur dan melihat kedua komponen yakni *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*. Keduanya tersebut nilainya harus > 0,70. Dengan demikian variabel bisa dikatakan reliabel. Berikut merupakan tabel 4.13 hasil dari uji reliabilitas:

**Tabel 4.13**

**Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha***

| Variabel | *Composite Reliability* | *Cronbach's Alpha* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| OCB | 0,884 | 0,879 | *Reliable* |
| Komunikasi | 0,889 | 0,883 | *Reliable* |
| Kepuasan Kerja | 0,871 | 0,864 | *Reliable* |
| Kinerja Pegawai | 0,879 | 0,873 | *Reliable* |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasarkan pada tabel di atas, hasil *Composite Reliability* untuk setiap variabel yakni, OCB (0,884), Komunikasi (0,889), Kepuasan Kerja (0,871), dan Kinerja Pegawai (0,879). Sementara nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing variabel antara lain, OCB (0,879), Komunikasi (0,883), Kepuasan Kerja (0,864), dan Kinerja Pegawai (0,873). Sehingga bisa dikatakan bahwasanya semua variabel berhasil menjalani uji reliabilitas dan dikatakan *reliable.*

### 4.1.6. Model Struktural (Inner Model)

Setelah dilakukannya pengujian *outer model* dan sudah sesuai dengan kriteria yang ditentukan, maka setelah itu dilakukan pengujian *inner model*. Pengujian yang dilakukan di dalam *inner model* ini adalah uji hipotesis, yang terdiri dari uji hipotesis *direct effect* atau pengaruh langsung dan uji hipotesis *indirect effect* atau pengaruh tidak langsung yang melalui variabel mediasi.

#### 4.1.6.1. Uji Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan dengan mengamati nilai P-*value* dengan signifikansi senilai 0,05 atau 5%. Sehingga nantinya dapat ditarik pernyataan bahwasanya jika pengaruh antar variabel independen ke variabel dependen menghasilkan P-*value* <0,05 maka bisa dibilang terdapat pengaruh yang signifikan di antara keduanya. Sedangkan jika nilainya > 0,05 maka bisa dibilang tidak ada pengaruh di antara keduanya. Berikut merupakan hasil uji hipotesis pengaruh langsung dan uji hipotesis pengaruh tidak langsung melalui variabel mediasi.

**A. Pengaruh Langsung (*Direct Effect)***

*Direct effect* digunakan untuk mengetahui tentang hasil dari hipotesis penelitian perihal pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja, pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja, pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai, pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai, dan pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai. Berikut merupakan hasil nilai P-*value direct effect* yang ditampilkan pada tabel 4.14:

**Tabel 4.14**

**Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

| **Hipotesis** | ***Original Sample* (O)** | ***Sample Mean* (M)** | ***Standard Deviation* (STDEV)** | **T-*Statistics*** | **P-*Value*** | **Keterangan** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| OCB -> Kinerja Pegawai | 0.970 | 0.976 | 0.041 | 23.671 | 0.000 | Signifikan |
| Komunikasi -> Kinerja Pegawai | 0.114 | 0.090 | 0.057 | 1.992 | 0.046 | Signifikan |
| OCB -> Kepuasan Kerja | 0.544 | 0.494 | 0.181 | 3.010 | 0.003 | Signifikan |
| Komunikasi -> Kepuasan Kerja | 0.407 | 0.461 | 0.173 | 2.349 | 0.019 | Signifikan |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai | -0.093 | -0.074 | 0.054 | 1.724 | 0.085 | Tidak Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasar pada tabel di atas, hipotesis pertama menyatakan bahwasanya apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh langsung antara OCB terhadap kinerja pegawai diperoleh nilai P-*value* yakni 0,000 < 0,05. Ini mengindikasikan bahwasanya OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima. Hipotesis kedua menyatakan bahwasanya apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh langsung antara komunikasi terhadap

kinerja pegawai didapat nilai P-*value* yakni 0,046 < 0,05. Ini mengindikasikan bahwasanya komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai diterima.

Hipotesis ketiga menyatakan bahwasanya apakah OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil uji pengaruh langsung antara OCB terhadap kepuasan kerja didapatkan nilai P-*value* yakni 0,003 < 0,05. Ini mengindikasikan bahwasanya OCB memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat ditarik benang merah bawasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima. Hipotesis keempat menyatakan bahwasanya apakah komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil uji pengaruh langsung antara komunikasi terhadap kepuasan kerja didapatkan nilai P-*value* yakni 0,019 < 0,05. Ini mengindikasikan bahwasanya komunikasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Dapat ditarik benang merah bahwa hipotesis yang menyebutkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja diterima.

Hipotesis kelima menyatakan bahwasanya apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil uji pengaruh langsung antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai didapat nilai P-*value* yakni 0,085 > 0,05. Ini mengindikasikan bahwasanya kepuasan kerja tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai ditolak.

**B. Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

*Indirect effect* digunakan untuk menganalisa hasil hipotesis penelitian tentang pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan juga pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Berikut merupakan hasil nilai P-*value indirect effect* yang ditampilkan pada tabel 4.15:

**Tabel 4.15**

**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

| Hipotesis | *Original Sample* (O) | *Sample Mean* (M) | *Standard Deviation* (STDEV) | T-*Statistics* | P-*value* | Keterangan |
|---|---|---|---|---|---|---|
| OCB -> Kinerja Pegawai, dimediasi Kepuasan Kerja | -0.051 | -0.040 | 0.037 | 1.358 | 0,174 | Tidak Signifikan |
| Komunikasi -> Kinerja Pegawai, dimediasi Kepuasan Kerja | -0.038 | -0.030 | 0.022 | 1.754 | 0,079 | Tidak Signifikan |

Sumber: Data Primer Diolah Peneliti, 2024

Berdasar pada tabel di atas, hipotesis keenam menguji apakah OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara OCB terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja didapat nilai P-*value* yakni 0,174 > 0,05. Ini mengindikasikan bahwasanya OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ditolak.

Hipotesis ketujuh menguji bahwasanya apakah komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Hasil pengujian pengaruh tidak langsung antara komunikasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja didapat nilai P-*value* yakni 0,079 > 0,05. Ini mengindikasikan bahwasanya komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Dapat ditarik benang merah bahwasanya hipotesis yang menyebutkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja ditolak.

## 4.2. Pembahasan Hasil Penelitian

### 4.2.1. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel OCB terhadap variabel kinerja pegawai didapati bahwasanya pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini dilihat dengan P-*value* < signifikansi, yakni 0,000 < 0,05. Hal ini bermakna bahwasanya yaitu hipotesis 1 diterima. Hal ini didukung oleh penelitian dari Sugianingrat (2019) yang mengungkapkan OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian dari Pangkerego *et al*. (2023) mengungkapkan OCB memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Selain itu, penelitian dari Soraya (2023) mengungkapkan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

OCB memiliki peran yang sangat penting dalam organisasi karena berkontribusi pada berbagai aspek yang meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Melalui OCB, kepuasan kerja pegawai yang harmonis dapat diciptakan. Ketika anggota organisasi melakukan tindakan sukarela seperti membantu rekan kerja, berbagi pengetahuan, atau mendukung inisiatif organisasi tanpa diminta, hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja pegawai secara keseluruhan. Dalam perspektif Islam, OCB dapat dianggap sebagai sarana untuk menerapkan nilai-nilai Islam dalam lingkungan kerja, seperti sikap sukarela dalam membantu rekan kerja. Melalui OCB, individu dalam organisasi dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi mereka sambil juga mendapatkan pahala dan keberkahan secara spiritual. Islam sangat menekankan pada keteladanan dan etika kerja yang baik. Pegawai yang mengikuti prinsip-prinsip ini mungkin lebih cenderung menunjukkan OCB, seperti membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan, berbagi pengetahuan, atau bahkan mengambil inisiatif untuk meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan Al-Quran dalam Surah Al-An’am ayat 135:

قُلْ يَا قَوْمِ اعْمَلُوا عَلَىٰ مَكَانَتِكُمْ إِنِّي عَامِلٌ ۖ فَسَوْفَ تَعْلَمُونَ مَنْ تَكُونُ لَهُ عَاقِبَةُ الدَّارِ ۗ إِنَّهُ لَا يُفْلِحُ الظَّالِمُونَ

*Artinya: Katakanlah (Muhammad), "Wahai kaumku! Berbuatlah menurut kedudukanmu, aku pun berbuat (demikian). Kelak kamu akan mengetahui, siapa yang akan memperoleh tempat (terbaik) di akhirat (nanti). Sesungguhnya orang-orang yang zalim itu tidak akan beruntung"*

Tafsir ayat tersebut menurut Ibnu Katsir di dalam Buku Tafsir Ibnu Katsir yaitu apa yang terjadi kemudian sesuai dengan janji Allah, kaum musyrikin terus-menerus ditimpa kekalahan sehingga tegaklah kalimat Allah dengan kokohnya dan hancurnya kemusyrikan. Ini adalah bukti bahwa janji Allah di akhirat nanti pasti akan terlaksana pula, karena janji di dunia itu juga diucapkan sebelum peristiwa itu terjadi, keduanya terkait dengan peristiwa yang akan datang. Janji Allah bahwa Dia akan menolong kaum mukmin sepanjang masa, sampai akhir zaman, selama mereka benar-benar beriman dan bertakwa, benar-benar menjalankan ajaran-ajaran agama-Nya secara keseluruhan dan benar-benar berjuang dengan ikhlas untuk menegakkan kalimat Allah.

Dengan demikian, dalam perspektif Islam, OCB bisa dianggap sebagai sarana untuk menerapkan nilai-nilai Islam dalam lingkungan kerja, seperti sikap sukarela untuk meningkatkan kinerja. Melalui OCB, individu dalam organisasi dapat memberikan kontribusi positif bagi organisasi mereka sambil juga mendapatkan pahala dan keberkahan secara spiritual.

### 4.2.2. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel komunikasi terhadap variabel kinerja pegawai didapati bahwasanya pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini dilihat dengan P-*value* < signifikansi, yakni 0,046 < 0,05. Hal ini bermakna bahwasanya yaitu hipotesis 2 diterima. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Zakaria (2020) yang menyatakan bahwa komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan penelitian dari Siswanto (2022) yang menyatakan bahwa

komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Komunikasi di tempat kerja memiliki peran yang sangat penting dalam menciptakan kinerja pegawai yang optimal. Saat komunikasi di antara rekan kerja berjalan lancar, berbagai manfaat dapat dirasakan oleh organisasi. Komunikasi yang harmonis membantu mencegah kebingungan, kesalahpahaman, dan konflik yang tidak perlu. Dengan pemahaman yang jelas di antara anggota tim, pekerjaan dapat diselesaikan dengan lebih efisien dan tepat waktu.

Dalam pandangan islam, komunikasi di tempat kerja ditekankan pada kejujuran dan transparansi. Pegawai yang menjalankan prinsip-prinsip Islam diharapkan memberikan informasi yang benar dan akurat, serta tidak menyebarkan hal-hal yang buruk dari rekan kerja atau atasan. Hal ini sesuai dengan Al-Quran dalam Surah Al-Maidah ayat 101:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لَا تَسْأَلُوا عَنْ أَشْيَاءَ إِنْ تُبْدَ لَكُمْ تَسُؤْكُمْ وَإِنْ تَسْأَلُوا عَنْهَا حِينَ يُنَزَّلُ الْقُرْآنُ تُبْدَ لَكُمْ عَفَا اللَّهُ عَنْهَا ۗ وَاللَّهُ غَفُورٌ حَلِيمٌ

*Artinya: Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu menanyakan (kepada Nabimu) hal-hal yang jika diterangkan kepadamu akan menyusahkan kamu dan jika kamu menanyakan di waktu Al Quran itu diturunkan, niscaya akan diterangkan kepadamu, Allah memaafkan (kamu) tentang hal-hal itu. Allah Maha Pengampun lagi Maha Penyantun.*

Tafsir ayat tersebut menurut Jalaludin Al-Mahalli di dalam Buku Tafsir Jalalain yaitu Allah memberikan panduan kepada hamba-hamba-Nya agar menerima dengan baik apa yang telah diwahyukan-Nya dan apa yang telah disampaikan oleh rasul-Nya kepada mereka. Tujuannya adalah agar mereka tidak terjerumus dalam pertanyaan-pertanyaan yang beragam, karena jawaban atas pertanyaan itu dapat menimbulkan beban tambahan dan kewajiban yang tidak perlu bagi mereka. Terutama jika pertanyaan tersebut dimaksudkan untuk menguji Nabi, apakah Al-Qur'an sejalan dengan kitab suci yang mereka pegang, atau bahkan jika mereka mencari keringanan dari berbagai kewajiban yang Allah bebankan kepada mereka. Selanjutnya, ayat ini menjelaskan bahwa jika mereka mengajukan

pertanyaan tentang sesuatu yang belum jelas saat turunnya ayat yang berkaitan dengan masalah tersebut, dan pertanyaan itu memang penting untuk memahami isi dan maksud dari ayat tersebut, maka Allah memperbolehkannya.

Dengan demikian, komunikasi merupakan faktor kunci dalam meningkatkan kinerja pegawai dalam suatu organisasi. Ketika komunikasi dilakukan dengan jelas dan tepat, dapat membantu pegawai dalam memahami tugas, tujuan, dan harapan dengan lebih baik. Pengaruhnya, kebingungan dan kesalahpahaman yang bisa mengganggu kinerja dapat diminimalkan. Selain itu, komunikasi yang baik juga membangun kohesi di antara anggota tim. Dengan kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif, pegawai cenderung lebih mampu bekerja sama, berkolaborasi, dan saling mendukung satu sama lain.

### 4.2.3. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel OCB terhadap variabel kepuasan kerja didapati bahwasanya pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini dilihat dengan P-*value* < signifikansi, yakni 0,003 < 0,05. Hal ini bermakna bahwasanya yaitu hipotesis 3 diterima. Hal ini searah dengan penelitian terkait pengaruh OCB terhadap kepuasan kerja seperti penelitian dari Anwar (2021) yang mengungkapkan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lain dari Mendiratta (2023) yang mengungkapkan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian dari Aghnia (2023) mengungkapkan OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya OCB berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

OCB sangat penting untuk kesuksesan dan kelangsungan perusahaan sehingga perlu ditingkatkan dalam penerapannya. Kepuasan kerja adalah interpretasi individu terhadap pekerjaannya, yang bervariasi antara satu pegawai dan yang lainnya. Kamil (2014) menyatakan bahwa OCB dalam perspektif Islam merujuk pada tindakan sukarela yang selaras dengan prinsip-prinsip Syariah Islam, dilakukan semata-mata untuk memperoleh ridha Allah. Dalam Islam, OCB dianggap sebagai perbuatan yang dianjurkan (sunnah), yang jika dilakukan oleh

pegawai akan mendapatkan pahala dari Allah karena tujuan utamanya adalah meraih keridhaan-Nya. Perilaku OCB sesuai dengan ajaran Islam yang mengutamakan kerja sama dalam kebaikan dan takwa, serta menegaskan larangan saling membantu dalam perbuatan dosa dan keburukan. Makna OCB terdapat didalam Al-Quran pada Surah Al-Maidah ayat 2:

يٰٓاَيُّهَا الَّذِيْنَ اٰمَنُوْا لَا تُحِلُّوْا شَعَاۤىِٕرَ اللّٰهِ وَلَا الشَّهْرَ الْحَرَامَ وَلَا الْهَدْيَ وَلَا الْقَلَاۤىِٕدَ وَلَآ اٰۤمِّيْنَ الْبَيْتَ الْحَرَامَ يَبْتَغُوْنَ فَضْلًا مِّنْ رَّبِّهِمْ وَرِضْوَانًاۗ وَاِذَا حَلَلْتُمْ فَاصْطَادُوْاۗ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ اَنْ صَدُّوْكُمْ عَنِ الْمَسْجِدِ الْحَرَامِ اَنْ تَعْتَدُوْاۘ وَتَعَاوَنُوْا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوٰىۖ وَلَا تَعَاوَنُوْا عَلَى الْاِثْمِ وَالْعُدْوَانِۖ وَاتَّقُوا اللّٰهَۗ اِنَّ اللّٰهَ شَدِيْدُ الْعِقَابِ

> *Artinya: "Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (hewan-hewan kurban) dan qala'id (hewan-hewan kurban yang diberi tanda), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam; mereka mencari karunia dan keridaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian(mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangimu dari Masjidilharam, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya."*

Tafsir ayat tersebut menurut Jalaluddin Al-Mahalli di dalam Buku Tafsir Jalalain yaitu ayat ini menyerukan kepada orang-orang mukmin untuk saling tolong-menolong dalam berbuat kebaikan dan bertakwa, demi kepentingan dan kebahagiaan bersama. Mereka dilarang untuk membantu dalam melakukan dosa atau pelanggaran, dan diingatkan untuk tetap bertakwa kepada Allah SWT. agar terhindar dari siksaan-Nya yang berat.

Islam mendorong umatnya untuk melakukan kebaikan tanpa pamrih, yang dapat terkait dengan OCB, di mana individu dalam organisasi melakukan tindakan sukarela untuk kepentingan bersama. Selain itu, dalam Islam juga ditekankan

pentingnya keadilan dalam segala hal, termasuk dalam membantu sesama di tempat kerja. Jika seseorang melihat ketidakadilan atau ketidakseimbangan di tempat kerja, berkontribusi dengan OCB seperti memberikan dukungan atau bantuan kepada rekan kerja yang membutuhkan bisa dianggap sebagai tindakan yang berlandaskan nilai-nilai Islam.

### 4.2.4. Pengaruh Komunikasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel komunikasi terhadap variabel kepuasan kerja didapati bahwasanya pengaruh komunikasi terhadap kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan, hal ini dilihat dengan P-*value* < signifikansi, yakni 0,019 < 0,05. Hal ini bermakna bahwasanya yaitu hipotesis 4 diterima. Hasil ini didukung dengan penelitian dari Hilmawan (2019) yang mengungkapkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Selain itu, penelitian dari Nanda (2020) yang mengungkapkan komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

Pentingnya komunikasi memiliki dampak besar terhadap kepuasan kerja pegawai. Komunikasi yang efektif di lingkungan kerja memfasilitasi pertukaran informasi yang jelas. Ketika interaksi antar pegawai berjalan lancar, ini dapat mengurangi ketidakpastian, meningkatkan koordinasi di dalam tim, dan membina kepercayaan serta pemahaman yang kuat di antara mereka. Komunikasi didalam perspektif Islam menjadi bagian integral dari kehidupan manusia karena setiap tindakan kita melibatkan komunikasi, termasuk komunikasi yang dilakukan pegawai di dalam pekerjaannya. Jenis komunikasi yang dimaksud di sini adalah komunikasi yang sesuai dengan nilai-nilai Islam, sehingga komunikasi yang dilakukan antar sesama pegawai dapat meningkatkan kepuasan kerja mereka. Komunikasi ini perlu diterapkan berdasarkan akhlak Al-karimah yang merujuk pada komunikasi yang bersumber dari Al-Quran dan Hadits (ajaran Nabi). Hal ini sesuai dengan Al-Quran dalam Surah Al-Rahman ayat 1 – 4:

الرَّحْمَٰنُ . عَلَّمَ الْقُرْآنَ . خَلَقَ الْإِنْسَانَ . عَلَّمَهُ الْبَيَانَ

*Artinya: (Tuhan) yang Maha pemurah, Yang telah mengajarkan AlQur'an. Dia menciptakan manusia. Mengajarnya pandai berbicara.*

Tafsir ayat tersebut menurut riwayat Ibnu Katsir dari buku Tafsir Ibnu Katsir adalah sebagai berikut: Allah, yang Maha Pemurah, menyatakan bahwa Dia telah mengajarkan Al-Qur'an kepada Muhammad saw, yang kemudian diajarkan-Nya kepada umatnya. Selanjutnya, Allah menyebutkan nikmat-Nya yang lain, yaitu penciptaan manusia. Nikmat ini merupakan dasar bagi nikmat-nikmat yang lain. Setelah Allah menyatakan nikmat mengajarkan Al-Qur'an pada ayat sebelumnya, pada ayat ini Dia menciptakan makhluk-Nya yang paling mulia, yaitu manusia, dan Dia mengajari manusia tersebut cara mengungkapkan apa yang tergores dalam hatinya dan apa yang terpikir dalam otaknya. Karena kemampuan berpikir dan berbicara inilah, Al-Qur'an bisa diajarkan kepada umat manusia.

Pandangan tentang komunikasi di tempat kerja dalam perspektif Islam menekankan pentingnya berkomunikasi dengan baik dan penuh hormat. Islam mengajarkan bahwa komunikasi yang baik antar pegawai dapat menciptakan kepuasan kerja bagi mereka. Dalam Islam, berbicara dengan sopan dan menghormati orang lain, terutama di lingkungan kerja, merupakan hal yang sangat penting. Prinsip-prinsip seperti menggunakan kata-kata yang baik, menunjukkan sikap hormat, dan menjaga etika berbicara merupakan bagian integral dari komunikasi yang sesuai dengan ajaran Islam.

### 4.2.5. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai

Berdasarkan pada hasil uji hipotesis antara variabel kepuasan kerja terhadap variabel kinerja pegawai didapati bahwasanya tidak ada pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai, hal ini dilihat dengan P-*value* > signifikansi, yakni 0,085 > 0,05. Hal ini bermakna bahwasanya yaitu hipotesis 5 ditolak. Hasil ini sejalan dengan penelitian dari Saputra (2020) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan penelitian dari Basri (2021) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu, didapat nilai rata-rata terendah dari item pernyataan variabel kepuasan kerja yaitu Z8 "Atasan memberikan sanksi atas kelalaian bagi pegawai

ketika bekerja" sebesar 3,59. Hal tersebut menunjukkan pihak atasan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi kurang maksimal dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang lalai. Pihak atasan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi lebih bersikap hati-hati ketika memberikan sanksi dikarenakan pemberian sanksi yang ketat dapat menimbulkan ketegangan dengan pegawainya sehingga dapat menurunkan kinerja mereka kedepannya. Apabila pegawai yang lalai dalam pekerjaannya tidak diberi sanksi yang sesuai, maka pegawai tersebut tidak akan merubah perilakunya yang lalai. Adapun perilaku pegawai yang lalai di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi seperti perawat yang tidak tepat waktu melakukan jadwal piket tugas bersama. Pegawai yang lalai tersebut membuat rekan kerja kurang puas ketika bekerja sehingga kinerja mereka tidak maksimal. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Jika dilakukan penelitian dengan variabel yang sama pada objek yang berbeda, belum tentu hasil akhirnya akan sama dan belum tentu juga hasil akhirnya akan sesuai dengan teori yang telah ada. Situasi dan kondisi objek penelitian menjadi salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, begitupun dengan pengaruh yang tidak signifikan antara pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

Pentingnya memperhatikan kepuasan kerja adalah untuk mencapai kinerja pegawai yang optimal. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaan mereka cenderung menunjukkan produktivitas yang lebih tinggi. Mereka akan lebih fokus, efisien, dan berupaya untuk mencapai hasil yang terbaik. Kepuasan kerja juga berdampak positif pada kualitas pekerjaan. Pegawai yang merasa puas biasanya memberikan hasil yang lebih baik karena mereka merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik.

Dalam Islam, setiap pekerjaan dianggap sebagai amanah dari Allah SWT. Pegawai yang merasa puas dengan pekerjaannya cenderung melihat pekerjaan mereka sebagai tanggung jawab yang harus dijalankan dengan baik. Mereka menyadari bahwa pekerjaan mereka merupakan bagian dari ibadah dan cara untuk memberikan kontribusi kepada masyarakat. Menjaga kepuasan kerja pegawai juga mencakup memberikan penghormatan terhadap hak-hak mereka, termasuk hak atas

upah yang sepadan dengan pekerjaan yang mereka lakukan. Hal ini sesuai dengan Al-Quran Surah At-Taubah ayat 59:

وَلَوْ أَنَّهُمْ رَضُوا مَا آتَاهُمُ اللَّهُ وَرَسُولُهُ وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ سَيُؤْتِينَا اللَّهُ مِنْ فَضْلِهِ وَرَسُولُهُ إِنَّا إِلَى اللَّهِ رَاغِبُونَ

*Artinya: Jikalau mereka sungguh-sungguh ridha dengan apa yang diberikan Allah dan Rasul-Nya kepada mereka, dan berkata: "Cukuplah Allah bagi kami, Allah akan memberikan sebagian dari karunia-Nya dan demikian (pula) RasulNya, sesungguhnya kami adalah orang-orang yang berharap kepada Allah," (tentulah yang demikian itu lebih baik bagi mereka.)*

Tafsir dari ayat tersebut menurut Ibnu Katsir didalam Buku Tafsir Ibnu Katsir yaitu ayat ini menyimpan nilai-nilai etika yang luhur dan kebenaran yang mulia. Dikemukakan bahwa kepuasan hanya dapat diperoleh dari penerimaan atas apa yang diberikan oleh Allah dan Rasul-Nya, serta hanya kepada Allah semata kita berserah diri. Demikian juga, harapan hanya harus tertuju kepada Allah semata dalam memohon kekuatan untuk taat kepada Rasulullah, menjalankan perintah-perintahnya, meninggalkan larangan-larangannya, membenarkan berita-beritanya, dan mengikuti jejak-jejaknya.

Dengan demikian, kepuasan kerja memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai di sebuah organisasi. Pegawai yang merasa puas cenderung menjadi lebih produktif, fokus, energik, dan bersemangat dalam menjalankan tugas-tugas mereka. Dengan memberikan perhatian dan upaya untuk meningkatkan kepuasan kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, harmonis, dan kompetitif. Ini pada akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan kinerja keseluruhan pegawai dan pencapaian tujuan organisasi.

### 4.2.6. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji mediasi variabel kepuasan kerja kepada pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil bahwasanya OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, hal ini dibuktikan dengan P-*value* > signifikansi, yaitu dengan nilai 0.174 > 0.05. Hal ini bermakna bahwa hipotesis 6

ditolak. Hasil ini didukung dengan penelitian yang dilakukan Pujiwati (2020) bahwa OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan penelitian dari Anwar (2021) yang menunjukkan OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Selain itu, didapat nilai rata-rata terendah dari item pernyataan variabel kepuasan kerja yaitu Z8 "Atasan memberikan sanksi atas kelalaian bagi pegawai ketika bekerja" sebesar 3,59. Hal tersebut menunjukkan pihak atasan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi kurang maksimal dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang lalai. Apabila pegawai yang lalai dalam pekerjaannya tidak diberi sanksi yang sesuai, maka pegawai tersebut tidak akan merubah perilakunya yang lalai. Pegawai yang lalai tersebut membuat rekan kerja kurang puas ketika bekerja sehingga kinerja mereka tidak maksimal. Sehingga OCB tidak akan berpengaruh terhadap kinerja yang mereka lakukan, apabila didalam penerapannya melalui kepuasan kerja pegawai yang kurang maksimal, dengan adanya faktor pegawai yang lalai dalam pekerjaannya. Terdapat faktor lain berasal dari karakteristik pegawai yang bekerja di bidang medis khususnya perawat, dokter spesialis, dan apoteker yang kurang puas apabila mendapat kritikan dari pasien mengenai prosedur kerja mereka. Ketika mereka bekerja, mereka hanya berfokus untuk bekerja sesuai prosedur dan apabila terdapat hasill yang terjadi diluar prosedur pengobatan, hal tersebut merupakan bukan kendali mereka. Oleh karena itu, hal ini menunjukkan bahwasanya OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Jika dilakukan penelitian dengan variabel yang sama pada objek yang berbeda, belum tentu hasil akhirnya akan sama dan belum tentu juga hasil akhirnya akan sesuai dengan teori yang telah ada. Situasi dan kondisi objek penelitian menjadi salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, begitupun dengan efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi, yang mana ditemukan hasil bahwasanya kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Meskipun demikian, OCB memiliki pengaruh secara langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi,

sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara meningkatkan OCB.

Fenomena OCB dapat meningkatkan kinerja pegawai. Saat pegawai membantu satu sama lain tanpa pamrih, ini membuka peluang untuk kolaborasi yang lebih efektif. Pegawai yang bekerja secara sinergis biasanya mencapai hasil yang lebih optimal disbanding pegawai yang pasif. Organisasi yang memiliki penerapan OCB yang kuat biasanya mendapat reputasi baik di mata masyarakat. Ketika organisasi melakukan tindakan positif di luar tugas utama mereka, ini dapat meningkatkan kepercayaan dari *stakeholders* eksternal seperti pelanggan, investor, dan masyarakat umum.

Dalam pandangan Islam, OCB dapat dilihat sebagai aplikasi dari nilai-nilai Islam dalam praktek di lingkungan kerja. Melalui OCB, pegawai memiliki kesempatan untuk saling mendukung dan membantu satu sama lain, yang pada akhirnya meningkatkan kesejahteraan bersama di tempat kerja. Hal ini sejalan dengan konsep ukhuwah Islamiyah (persaudaraan Islam), di mana pegawai bekerja bersama sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan bersama. Hal ini sesuai dengan Al-Quran dalam Surah Al-Kahfi ayat 95:

قَالَ مَا مَكَّنِّي فِيهِ رَبِّي خَيْرٌ فَأَعِينُونِي بِقُوَّةٍ أَجْعَلْ بَيْنَكُمْ وَبَيْنَهُمْ رَدْمًا

*Artinya: Dzulkarnain berkata: "Apa yang telah dikuasakan oleh Tuhanku kepadaku terhadapnya adalah lebih baik, maka tolonglah aku dengan kekuatan (manusia dan alat-alat), agar aku membuatkan dinding antara kamu dan mereka".*

Tafsir ayat tersebut menurut Ibnu Katsir didalam Buku Tafsir Ibnu Katsir yaitu Allah berfirman seraya menceritakan tentang Dzulqarnain. Kemudian ia menempuh jalan yang lain lagi. Dengan kata lain, ia menempuh jalan di belahan timur bumi sehingga sampai di hadapan kedua bukit itu, yakni dua buah gunung, yang di antara keduanya terdapat satu lubang, yang darinya keluar Ya'juj dan Ma'juj menuju ke negeri Turki. Lalu di sana mereka berbuat dengan melakukan kerusakan, merusak tanaman dan keturunan. Ya'juj dan Ma'juj termasuk dari keturunan Adam AS.

### 4.2.7. Pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja

Berdasarkan hasil uji mediasi variabel kepuasan kerja kepada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai diperoleh hasil bahwasanya komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja, hal ini dibuktikan dengan P-*value* > signifikansi, yaitu dengan nilai 0,079 > 0,05. Hal ini bermakna bahwa hipotesis 7 ditolak. Hasil ini didukung dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Agatha et al. (2020) yang mengungkapkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja dan penelitian dari Geralt (2020) yang mengungkapkan bahwa komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Selain itu, didapat nilai rata-rata terendah dari item pernyataan variabel kepuasan kerja yaitu Z8 "Atasan memberikan sanksi atas kelalaian bagi pegawai ketika bekerja" sebesar 3,59. Hal tersebut menunjukkan pihak atasan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi kurang maksimal dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang lalai. Apabila pegawai yang lalai dalam pekerjaannya tidak diberi sanksi yang sesuai, maka pegawai tersebut tidak akan merubah perilakunya yang lalai. Pegawai yang lalai tersebut membuat rekan kerja kurang puas ketika bekerja sehingga kinerja mereka tidak maksimal. Faktor lain terdapat pada kurang maksimalnya komunikasi yang dilakukan oleh pegawai. Hal tersebut berupa perawat yang kurang menerima informasi atau laporan *hand over* ketika terjadi pergantian shift kerja. Perawat pada pergantian shift baru kurang mengetahui intervensi yang telah dilakukan dan bagaimana reaksi pasien ketika perawatan pada saat shift sebelumnya. Sehingga perawat pada shift perlu menanyakan kembali kepada pasien. Hal tersebut dapat membuat perawat pada shift baru kurang puas terhadap rekan kerja pada shift sebelumnya. Maka dari itu, komunikasi tidak akan berpengaruh terhadap kinerja yang mereka lakukan apabila didalam penerapannya melalui kepuasan kerja yang kurang maksimal, dengan adanya faktor pegawai yang lalai dalam pekerjaannya. Hal tersebut menunjukkan bahwasanya komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja.

Jika dilakukan penelitian dengan variabel yang sama pada objek yang berbeda, belum tentu hasil akhirnya akan sama dan belum tentu juga hasil akhirnya akan sesuai dengan teori yang telah ada. Situasi dan kondisi objek penelitian menjadi salah satu faktor utama yang dapat mempengaruhi hasil penelitian, begitupun dengan efek mediasi kepuasan kerja pada pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi, yang mana ditemukan hasil bahwasanya kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Meskipun demikian, komunikasi memiliki pengaruh secara langsung yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi, sehingga untuk meningkatkan kinerja pegawai dapat dilakukan dengan cara meningkatkan komunikasi.

Komunikasi yang baik memfasilitasi kolaborasi yang lebih efisien di antara paa pegawai. Pegawai yang mampu berkomunikasi dengan baik akan lebih mudah bekerja sama, saling memberi dukungan, dan menggabungkan keahlian mereka untuk mencapai tujuan bersama. Dengan komunikasi yang baik, kinerja keseluruhan tim dapat ditingkatkan. Ketika pegawai dapat dengan lancar berbagi informasi, mengajukan pertanyaan, memberikan umpan balik, dan berkolaborasi tanpa ada kendala komunikasi, mereka cenderung lebih produktif dan dapat meningkatkan kinerja mereka.

Dalam Islam, komunikasi antar pegawai ditekankan sebagai sesuatu yang sangat penting. Islam mengajarkan nilai-nilai yang mendorong komunikasi yang baik di antara sesama manusia, termasuk di lingkungan kerja. Hal ini sesuai dengan Al-Quran Surah Al-Isra' ayat 28:

وَإِمَّا تُعْرِضَنَّ عَنْهُمُ ابْتِغَاءَ رَحْمَةٍ مِنْ رَبِّكَ تَرْجُوهَا فَقُلْ لَهُمْ قَوْلًا مَيْسُورًا

*Artinya: "Dan jika engkau berpaling dari mereka untuk memperoleh rahmat dari Tuhanmu yang engkau harapkan, maka katakanlah kepada mereka ucapan yang lemah lembut".*

Tafsir ayat tersebut menurut Ibnu Katsir didalam Kitab Tafsir Ibnu Katsir yaitu apabila ada yang meminta kepadamu dari kalangan kaum kerabatmu dan orang-orang yang Kami anjurkan kamu agar memberi mereka, sedangkan kamu dalam

keadaan tidak mempunyai sesuatu pun yang kamu berikan kepada mereka, lalu kamu berpaling dari mereka karenanya. Maka katakanlah kepada mereka ucapan yang.pantas. Maksudnya, berkatalah kepada mereka dengan kata-kata yang lemah lembut dan ramah, serta janjikanlah kepada mereka bahwa apabila kamu mendapat rezeki dari Allah, maka kamu akan menghubungi mereka.

# BAB V
# PENUTUP

## 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian dengan memakai pendekatan kuantitatif dan berpacuan kepada rumusan masalah serta tujuan masalah yang telah ditetapkan guna mengetahui "Pengaruh *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)". Maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perilaku OCB yang dilakukan para pegawai telah memberikan dampak positif terhadap citra RSUD Ngudi Waluyo Wlingi di mata pegawai, pasien, dan masyarakat secara umum. Ini mengindikasikan bahwasanya tingginya kualitas OCB yang dilakukan oleh pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi mempengaruhi tingginya kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
2) Komunikasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Komunikasi yang dilakukan para pegawai telah membantu menyampaikan informasi secara baik sehingga menciptakan kinerja yang baik. Ini mengindikasikan bahwasanya tingginya kualitas komunikasi yang dilakukan oleh pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi mempengaruhi tingginya kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Perilaku OCB yang dilakukan para pegawai turut meningkatkan kepuasan para pegawai ketika bekerja sehingga pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi merasakan kenyaman saat OCB terjadi. Ini mengindikasikan bahwasanya tingginya kualitas OCB yang dilakukan oleh pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi mempengaruhi tingginya kepuasan kerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

4) Komunikasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Komunikasi yang dilakukan para pegawai turut meningkatkan kepuasan para pegawai ketika bekerja sehingga pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi menerima alur informasi yang baik saat bekerja. Ini mengindikasikan bahwasanya tingginya kualitas komunikasi yang dilakukan oleh pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi mempengaruhi tingginya kepuasan kerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
5) Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pihak atasan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi kurang maksimal dalam memberikan sanksi kepada pegawai yang lalai. Pihak atasan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi lebih bersikap hati-hati ketika memberikan sanksi dikarenakan pemberian sanksi yang ketat dapat menimbulkan ketegangan dengan pegawainya sehingga dapat menurunkan kinerja mereka kedepannya. Ini mengindikasikan bahwasanya tinggi rendahnya kepuasan kerja tidak dapat mempengaruhi kualitas kinerja pegawai RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
6) OCB tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Tinggi rendahnya tingkat OCB yang dialami pegawai, tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja yang kurang maksimal. Ini mengindikasikan bahwasanya tinggi rendahnya OCB yang dilakukan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
7) Komunikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja. Tinggi rendahnya tingkat komunikasi yang dialami pegawai, tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja yang kurang maksimal. Ini mengindikasikan bahwasanya tinggi rendahnya komunikasi yang dilakukan tidak dapat mempengaruhi kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka penulis menyampaikan beberapa saran, diantaranya:

a) Bagi RSUD Ngudi Waluyo Wlingi

1) Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi untuk memperhatikan dan meningkatkan aspek-aspek kepuasan kerja pegawai ketika menjalani pekerjaanya di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi.
2) Sebagai pihak atasan atau pemangku jabatan manajerial, perlunya meningkatkan pengawasan terhadap pegawai yang lalai dalam pekerjaannya sehingga pegawai yang lalai mendapatkan sanksi yang sesuai dengan tingkat kelalaiannya.
3) Perlunya terlibat dalam proses pengambilan keputusan bersama antara atasan dengan pegawai, sehingga mereka merasa terlibat dalam mencapai tujuan RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. Dengan memperhatikan hal tersebut, diharapkan kepuasan kerja pegawai dapat meningkat dikarenakan ketika pegawai merasa puas terhadap pekerjaannya maka pegawai tersebut juga akan menjaga kualitas kinerjanya bahkan secara sukarela tanpa diminta yang nantinya turut menaikkan kualitas OCB. Dengan adanya komunikasi dan kepuasan kerja yang baik dapat menghasilkan kinerja yang baik pula.

b) Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penafsiran pada penelitiannya secara mendalam, guna mendapatkan hasil yang lebih kuat mengenai arah dari hubungan antar variabel, sehingga tingkat kesalahan dan bias dapat dikurangi. Kemudian peneliti selanjutnya bisa melakukan pengujian dengan menambahkan variabel-variabel independen selain OCB dan komunikasi, seperti variabel kompensasi, gaya kepemimpinan, dan variabel lainnya yang dapat memperkuat temuan kepuasan kerja dan kinerja pegawai. Selain itu, peneliti selanjutnya juga dapat membalik posisi variabel seperti OCB dengan kepuasan kerja, sehingga kepuasan kerja sebagai variabel independen dan OCB sebagai variabel mediasi.

## DAFTAR PUSTAKA


A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.

Achmad S. Supriyanto & Masyhuri Machfudz. (2010). *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia.* Malang: UIN Malang Press.

Abdul, Andi Muis. (2001). *Komunikasi Islami*. Bandung: PT Rosdakarya.

Afandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator)*. Nusa Media. Yogyakarta.

Agatha, S., Suddin, A., & Sriwidodo, U. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi, dan Kompensasi terhadap Kinerja Pegawai Pusat pada Dinas Pengendalian Penduduk dan Keluarga Berencana Kabupaten Ponorogo. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. 14(1), 1-12.

Aghnia, S., & Sunarsi, D. (2023). Pengaruh Komitmen Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kepuasan Kerja Pegawai. *Lensa Ilmiah –Jurnal Manajemen dan Sumberdaya*. 2(2), 30-34.

Alifiulahtin & Utaminingsih. (2014). *Perilaku Organisasi Kajian Teoritik dan Empirik terhadap Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Kepercayaan, dan Komitmen*. Malang : Universitas Brawijaya Press.

Almahalli, Jalaluddin Muhammad Bin Ahmad. (2017). *Terjemahan Tafsir Jalalain Jilid 1*. Jakarta: Senja Media Utama.

*Al-Quran Surah Al-Maidah ayat 101.*

*Al-Quran Surah Al-Maidah ayat 2.*

*Al-Quran Surah Al-Mujadilah ayat 11.*

*Al-Quran Surah Al-Rahman ayat 1–4.*

*Al-Qur'an Surah At-Taubah ayat 59.*

Alzubi, H.A. (2011). *E-banking Functionality and Outcomes of Customer Satisfaction: An Empirical Investigation. International Journal of Marketing Penelitianes.* 3(1), 50-65.

Amalia, M. R. (2019). Pengaruh Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada Pegawai Divisi Produksi PT. Macanan Jaya Cemerlang di Klaten. *Eprints*. 1(1), 1-14.

Ananda, A. R., & & Cindy, W. (2023). Strategi Komunikasi Bidang Layanan dan Pengembangan Usaha Dalam Membangun Citra Rri Kota Palangka Raya. *Jurnal Ilmu Sosial, Pendidikan dan Humaniora (JISPENDIORA)*. 2(1), 2829-3479.

Anwar. (2021). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Insitusi Politeknik Ganesha Medan*. 5(1), 2850-2864.

Anwar, M., & Ahmadi, S. (2021). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Prosiding Manajerial dan Kewirausahaan V*. 5(7), 2976-2990.

Arni Muhammad. (2016). *Komunikasi Organisasi. Edisi Kedua*. Jakarta; Bumi Aksara.

Basri, S. K., & Rauf, R. (2021). Pengaruh Semangat Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai. *YUME : Journal of Management*. 4(1), 103-120.

Corrie. (2017). *8 Faktor yang Mempengaruhi Komunikasi*. Pakar Komunikasi.

Damasyqi, Imaduddin Abi Fida' Ismail Ibn Umar Ibn Al-Katsir. (2007). *Tafsir Ibnu Katsir Jilid 1: Tafsir Al-Quran Al-Adzim.* Beirut: Al-Kitab Al-Ilmi.

Diana, I. N. (2012*). Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Dalam Islam*. Ilmu Ekonomi dan Sosial, 1(2), 141–148.

Fudzah, N., Bahri, S., & Khairani, L. (2020). Pengaruh Komunikasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening pada PT. Pos Indonesia Kantor Regional I Medan. *Jurnal AKMAMI*. 1(3), 173-183.

Geralt, F. E. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Bringin Karya Sejahtera. *Jurnal EMBA*. 8(2), 89-98.

Ghozali, I., & Latan, H. (2014). *Partial Least Squares : Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS3.0*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Hardiwijaya, Hendra. (2018). Pengaruh Komunikasi dan Kualitas Pelayanan Terhadap Kinerja Perawat di Rumah Sakit Bhayangkara Palembang. *IJSSB. 2(3). 124-131*.

Hasibuan, L., Pasaribu, S., & Bahri, S. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pegawai Pada Kantor Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Provinsi Sumatera Utara. *Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah*. 5(1), 229-244.

Hatidja, S., Herminawaty, & Abu bakar. (2022). *The Effect of Organizational Citizens' Behavior (OCB), Competence, and Organizational Culture on Performance: Employee Satisfaction as Mediating Variable. International Journal Of Artificial Intelegence Research*. 7(2), 34-48.

Hamsami, (2018), Perspektif Islam pada Etos Kerja, Kompetensi dan Kepribadian dalam meningkatkan OCB dengan perilaku Berbagi Pengetahuan sebagai

Variabel Moderasi Pegawai Bank Syariah di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung. 3(1), 1–15.

Hanson, M. A., & Borman, W. C. (2006). *Citizenship Performance: An Integrative Review and Motivational Analysis. In W. Bennett, Jr., C. E. Lance, & D. J. Woehr, Performance Measurement: Current Perspectives and Future Challenges.* 1(2), 141–173.

Hidayat, Taufik. (2008), *Komponen dan Perbandingan Kepuasan Kerja antar Pegawai Muslim dan Non Muslim (Study Kasus: PT. Jas Engineering)*, Jakarta: Universitas Indonesia.

Hilmi. (2011). Kepemimpinan dan Perilaku Kewarganegaraan Organisasional di Politeknik Negeri Lhokseumawe. Jurnal perspektif Manajemen dan Perbankan. 2(1), 1-18.

Hikmah, M., & Lukito, H. (2021). Peran *Worklife Balance* dan Stres Kerja terhadap Kinerja Pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal UNMER : Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 8(1), 64-74.

Hilmawan, H., & Yumhi. (2019). Pengaruh Komunikasi dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Rutan Klas IIb Rangkasbitung. *The Asia Pacific Journal of Management Penelitianes*. 6(1), 1-10.

Katsir, Imam Ibnu. (2007). *Tafsir Ibnu Katsir*. Solo: Insan Kamil.

Imbang, J., Taroreh, R. N., & aaa. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekolah Tinggi Ilmu Bahasa Asing (STIBA) Teling Manado. *Jurnal EMBA*. 10(3), 1057-1066.

Indriyanto, Nur dan Supomo, Bambang. (2009). *Metodologi Penelitian Bisnis Akuntansi dan Manajemenen Edisi 1*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.

Ismiatun. (2018). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Perawat Di Rumah Sakit. *Jurnal Penelitian Kesehatan*. 8(2). 63-68.

Kamil, Naail Mohammed, *et al*. (2014). *Investigating The Dimensionality of Organisational Citizenship Behaviour from Islamic Perspective (OCBIP): Empirical Analysis of Business Organisations in Southeast Asia. Asian Academy of Management Journal,* 19(1), 17–46.

Lestari, S. (2021). *14 Jam Belajar Public Relation Cara Jitu Membangun dan Mengelola Hubungan Bonafide denga Khalayak.* Jakarta: Quadrant.

Lustono, & Hasnaeni, A. (2019). Pengaruh Komunikasi, Kompetensi, dan Kedisiplinan Terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Badan Perencanaan Penelitian & Pengembangan (BAPERLITBANG) Banjarnegara. *Jurnal Medikonis STIE Tamansiswa Banjarnegara*. 19(1), 43-56.

Majah, Ibnu. (2007). *Kitab Shahih Sunan Ibnu Majah*. Jakarta: Pustaka Azzam.

Mendiratta, A., & Srivastava, S. (2023). *Workplace Bullying and Organizational Citizenship Behavior: The Parallel Mediating Effects of Job Satisfaction and Resilience. International Journal of Emerging Markets*. 18(7), 1565-1568.

Moenir. (2014). *Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Munir, fahmi, M., & A., S. (2020). Pengaruh Disiplin dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Mirai Management*. 5(2), 161-170.

Muslim, Imam. (2018). *Kitab Hadits Shahih Muslim*. Jakarta: Xenohikari Dragon.

M. Quraish Shihab. (1997). *Lentera Hati; Kisah dan Hikmah Kehidupan*. Bandung : Mizan.

Nanda, R., & Namora, I. (2020). Pengaruh Komunikasi Kerja, Kepemimpinan dan Pelatihan Kerja terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada PT Bumisari Prima Medan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*. 7(1), 19-24.

Nurrachmah, S. (2021). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Jasa Keuangan di Bandung. *Jurnal Komversal (Komunikasi Universal)*. 3(1), 1-16.

Annisa, Nur. (2022). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit TK II Putri Hijau Medan. *Repository UMSU*.

Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington Books: Lexington.

Pangkerego, J., Bernhard, & Tewal. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Integritas dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai (Penelitian pada Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kabupaten Minahasa Utara). *Jurnal EMBA*. 11(3), 946-956.

Pasaribu, S. H., Nani, U., Nusantara, B., Papua, P., & & Daya, B. (2023). Pengaruh Sumber Daya Manusia, Standar Akuntansi Pemerintah dan Sistem Pengendalian Intern terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pemerintah Daerah pada Badan Pengelolaan Keuangan dan Aset Daerah (BPKAD) Kabupaten Manokwari. 4(3), 41-57.

Podsakoff, P. M. (2000). *Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. Journal of Management.* 5(2), 58-72.

Pranata, S., Yasa, & Sitiari. (2020). *The Effect of Organizational Citizenship Behavior (OCB) Towards Work Stress and Performance of Employees in Income Agency Regional City of Denpasar*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Jagaditha*. 7(1), 65-72.

Pujiwati. (2020). Pengaruh Komitmen dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Empiris di PT PLN (Persero) UP3 Magelang). *UNIMMA Journal*. 1(3), 328-344.

Putra, Rio Andhika & Candana, Dori Mittra. (2020). Pengaruh Motivasi Organisasi dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenhip Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Dr. Muhammad Zein Painan. *JEMSI*. 2(1). 107-116.

Rialmi, Z. & Morsen, M. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai PT Utama Metal Abadi. *Jurnal Ilmiah, Manajemen Sumber Daya Manusia*. 3(2), 47-59.

Ricky, L. (2020). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja pada Produksi PVC di UD. Untung Jaya Sidoarjo. *AGORA*, 2(1), 1-9.

Robbins, S.P., and Judge,T.A. (2008). *Perilaku Organisasi, Edisi Kedua belas*. Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior* (15 ed.). *New Jersey: Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River.*

Robbins, S.P. & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior, Terjemahan Ratna Saraswati dan Fabriella Sirait, Edition 16, Jakarta: Salemba Empat.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Perilaku Organisasi* (16 ed.). Jakarta: Salemba Empat.

Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*: Penelitian Pada Yayasan Masyarakat Madani Indonesia. *Smart- Study & Manajement Recearch*. 2(3), 79-91.

Sandy, Muhammad Martha. (2015). *Karakteristik Pekerjaan dan Kinerja Dosen Luar Biasa UIN Sunan Gunung Djati Bandung: Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating*. Tesis Universitas Widayatama Bandung.

Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Edisi 8. Kencana, Jakarta.

Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Edisi 9. Kencana, Jakarta.

Saputra, H., & Akos, M. (2020). Pengaruh Budaya Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Pada Kanwil Kementerian Agama Provinsi Kalimantan Selatan. *Jurnal Ilmu Administrasi Dan Manajemen*. 4(2), 61-83.

Sinaga, S. (2022). Pengaruh Komunikasi dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Kota Medan. *Jurnal Ilmiah METADATA*. 2(1), 87-91.

Siswanto. (2022). Analisis Budaya Organisasi, Lingkungan Kerja Dan Komunikasi Terhadap Kinerja BMT Sidogiri Kota Malang. *Jurnal Masharif al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*. 7(4), 1460-1471.

Sofyandi, & Garniwa. (2007). *Perilaku Organisasional.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Soraya, M., Arman, S. A., Fachrin, R., & Khidri, M. (2023). Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Klinik Kecantikan. *Jurnal Ilmiah Permas: Jurnal Ilmiah STIKES Kendal*. 1(4), 24-36.

Steven, H. J., & Prasetio, A. P. (2020). Pengaruh Stres Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*. 7(2), 157-161.

Subawa, I. M. B. A. & Suwandana, I. G. M. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. *E-Jurnal Manajemen UNUD*. 6(9), 4772-4799.

Sugianingrat, I. A., Widyawati, S. R., Costa, C. A., & Ximenes, M. (2019). *The Employee Engagement and OCB as Mediating on Employee Performance. International Journal of Productivity and Performance Management*. 1(1), 1-27.

Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif & RND.* Bandung: Alfabeta.

Sulaksono, H. (2015). *Budaya Organisasi dan Kinerja.* Yogyakarta: Deepublish.

Thabrani, Imam. (2012). *Kitab Al Mu 'jam Ash-Shaghir*. Jakarta: Pustaka Azzam.

Titisari, Purnamie. (2014). *Peranan Organizational Citizenship Behavior*. Bandung : Mitra Wacana Media.

Triatna, Cepi. (2015). *Perilaku Organisasi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

Turnipseed, D. L., & Rassuli, A. (2005). *Performance PercePTions Of Organizational Citizenship Behaviours At Work: A Bi-Level Study Among Managers And Employees*. *British: Journal of Management.* 16(1), 231-244.

Usman, H. (2011). *Manajemen.* Jakarta: PT. Bumi Aksara.

Wibowo. (2014). *Prilaku Dalam Organisasi. Edisi Kedua*. PT. Raja Grafindo Persada : Jakarta.

Wijono, Sutarto, (2015). *Psikologi Industri dan Organisasi*, Jakarta: Kencana.

West, J. (2002). *Teamwork.* Jakarta: Prestasi Pustaka.

Yanti, B. (2019). Pengaruh Komunikasi dan Tanggung Jawab terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pusat Statistik Provinsi Sumatera Barat. *Manajemen dan Kewirausahaan*. 10(1), 38-48.

Yulianto, B. (2020). *Perilaku Pengguna APD Sebagai Alternatif Meningkatkan Kinerja Pegawai yang Terpapar Bising Intensitas Tinggi*. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.

Zackharia, R & Morsen, M. (2020). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan PT Utama Metal Abadi. *JENIUS*. 3(2). 1-7.

*http://rsudngudiwaluyo.blitarkab.go.id/index.php/en/profil/sejarah*.

# DAFTAR LAMPIRAN

**Lampiran 1 Biodata Peneliti**

## BIODATA PENELITI

| | |
|---|---|
| Nama Lengkap | : Rizaldy Putra Guswara |
| Tempat, Tanggal Lahir | : Blitar, 13 Mei 2001 |
| Alamat | : Jl. Cakraningrat No. 62, RT 03/03, Kelurahan Sutojayan, Kabupaten Blitar |
| Telepon | : 082-111-046-686 |
| Email | : rizaldypg1567@gmail.com |

**Pendidikan Formal**

| | |
|---|---|
| 2006 – 2008 | : TK Yaa Bunayya Lodoyo |
| 2008 – 2014 | : SDI Kardina Massa |
| 2014 – 2017 | : SMPN 2 Blitar |
| 2017 – 2020 | : SMAN 2 Blitar |
| 2020 – 2024 | : Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang |

**Pendidikan Non Formal**

| | |
|---|---|
| 2011 – 2014 | : Persatuan Bulutangkis Putra Fajar |
| 2016 – 2018 | : Madrasah Diniyyah Tahsinul Akhlaq |
| 2020 – 2021 | : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Arab (PKPBA) UIN Malang |
| 2021 – 2022 | : Program Khusus Perkuliahan Bahasa Inggris (PKPBI) UIN Malang |

**Lampiran 2 Surat Perizinan Penelitian**

PEMERINTAH KABUPATEN BLITAR
**RUMAH SAKIT UMUM DAERAH**
**" NGUDI WALUYO " WLINGI**
Jalan Dr. Soecipto No. 5 Wlingi Telp. (0342) 691006 Fax.(0342) 691040
email:rsud.ngudiwaluyo@blitarkab.go.id/website:rsudnguiwaluyo.blitarkab.go.id

Wlingi, 13 Maret 2024

No : 71 /SP/DIKLAT/X/2024
Lampiran : -
Perihal : Surat Penghadapan peserta Penelitian

Kepada
Yth. Kepala Subko Kepegawaian
Di
RSUD "Ngudi Waluyo" Wlingi

Bersama ini menghadapkan UIN Maulana Malik Ibrahim Malang untuk melaksanakan Penelitian di Subko Kepegawaian RSUD "Ngudi Waluyo" Wlingi mulai tanggal 13 Maret s.d. 13 April 2024. Untuk itu mohon bimbingan/arahan agar tercapainya tujuan yang diinginkan. Adapun nama Peneliti tersebut adalah sbb :

| No | NAMA | NIM | JUDUL |
|---|---|---|---|
| 1. | RIZALDY PUTRA GUSWARA | 200501110089 | Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi |

Sebagai Pendamping CI untuk peneliti tersebut diatas adalah sbb :

| No | NAMA CI | NIP | JABATAN |
|---|---|---|---|
| 1. | EMY KRISTYASTUTI, SE | 197412242007012000 | Subko Kepegawaian |

Demikian atas bantuan dan kerjasamanya sekaligus mohon ditempatkan di ruang praktek dimaksud.

Kepala Bagian Diklitbang
RSUD "Ngudi Waluyo" Wlingi

RSUD "NGUDI WALUYO" WLINGI
TA'ADI, SKM, MKes
NIP 19690423 199303 1 005

KETERANGAN :

Pembayaran tersebut mohon ditransfer ke rekening :
No.Rekening : 0461006033 (untuk pembayaran diluar RS /transfer)
Atas Nama : Bendahara Penerima BLUD RSUD "Ngudi Waluyo" Wlingi
Nama Bank : Bank Jatim Cabang Blitar

**Lampiran 3 Kuesioner Penelitian**

# KUESIONER PENELITIAN
# "PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI, KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (PENELITIAN PADA RSUD NGUDI WALUYO WLINGI)"

Yth.

Bapak/Ibu/Saudara/I Responden

RSUD Ngudi Waluyo Wlingi

Assalamualaikum Wr.Wb.

Saya Rizaldy Putra Guswara (200501110089) Mahasiswa Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi UIN Maulana Ibrahim Malang yang sedang melakukan penelitian skripsi dengan judul "Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Penelitian pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)". Maka dari itu, saya mohon kemurahan hati serta kesediaan dari responden untuk mengisi kuesioner ini dengan lengkap dan benar. Semua informasi yang saya terima dari hasil kuesioner ini akan bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk kepentingan akademis. Atas perhatian dan partisipasinya, saya ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum Wr.Wb.

Hormat Saya,

Rizaldy Putra Guswara

NIM. 200501110089

## I. IDENTITAS RESPONDEN

Nama Responden :

Bagian : ( ) Perawat
( ) Dokter Spesialis
( ) Apoteker
( ) Pegawai Administrasi

Jenis Kelamin : ( ) Laki-Laki ( ) Perempuan

Usia :

Tingkat Pendidikan : ( ) SMA/SMK ( ) D3
( ) S1 ( ) S2)

Status : ( ) Kawin ( ) Belum Kawin

Lama Bekerja : ( ) 1-2 Tahun ( ) 4-5 Tahun
( ) 2-3 Tahun ( ) ≥ 5 Tahun
( ) 3-4 Tahun

## II. PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda (✓) pada jawaban yang menurut Anda sesuai dengan pendapat Anda. Adapun pilihan jawaban sebagai berikut:

| JAWABAN | KETERANGAN | SKOR |
|---|---|---|
| STS | Sangat Tidak Setuju | 1 |
| TS | Tidak Setuju | 2 |
| N | Netral | 3 |
| S | Setuju | 4 |
| SS | Sangat Setuju | 5 |

## III. DAFTAR PERNYATAAN

| Kode | *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X1) | STS | TS | N | S | SS |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X1.1. | Saya dengan senang hati melatih pegawai baru walaupun itu bukan merupakan tanggung jawab saya. | | | | | |
| X1.2. | Apabila sewaktu waktu teman kerja membutuhkan bantuan dalam pekerjaan, saya akan membantunya. | | | | | |
| X1.3. | Saya akan membantu teman kerja saya meskipun pada waktu jam istirahat. | | | | | |
| X1.4. | Apabila ada pekerjaan yang belum diselesaikan oleh rekan kerja yang tidak dapat masuk kerja, saya akan membantu untuk mengerjakan tugasnya. | | | | | |
| X1.5. | Saya sering menceritakan hal-hal baik mengenai tempat kerja saya. | | | | | |
| X1.6. | Saya akan menghadiri kegiatan sosial yang sudah diadakan perusahaan. | | | | | |
| X1.7. | Saya sering menyelesaikan permasalahan bersama rekan-rekan saya. | | | | | |
| X1.8. | Apabila ada pekerjaan tambahan yang diberikan atasan, saya akan menyelesaikannya dengan sungguh sungguh. | | | | | |
| X1.9. | Saya akan mengambil sisi positif dari masalah yang terjadi. | | | | | |
| X1.10. | Saya akan menyelesaikan masalah yang dapat menghambat kinerja saya. | | | | | |
| X1.11. | Saya akan menyelesaikan tugas berdasarkan prosedur dari perusahaan. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X1.12. | Apabila ada rekan kerja yang membutuhkan informasi, maka saya akan berusaha menerangkan informasi tersebut. | | | | | |
| X1.13. | Saya selalu membuat daftar rencana kerja terlebih dahulu agar dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan baik. | | | | | |
| X1.14. | Saya akan datang ke kantor sebelum jam masuk kerja. | | | | | |
| X1.15. | Saya mempunyai rasa ingin tahu yang besar untuk mengetahui perkembangan dalam perusahaan. | | | | | |
| X1.16. | Saya sering memberikan saran kepada rekan kerja saya. | | | | | |
| X1.17. | Saya sering memberikan solusi terhadap permasalahan di RSUD Ngudi Waluyo Wlingi. | | | | | |

| **Kode** | **Komunikasi (X2)** | **STS** | **TS** | **N** | **S** | **SS** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| X2.1 | Saya berusaha untuk mendengarkan dan memahami apa yang menjadi permasalahan rekan kerja saya. | | | | | |
| X2.2 | Saya dan rekan kerja memiliki pemahaman yang sama dalam setiap menyelesaikan pekerjaan. | | | | | |
| X2.3 | Saya memahami informasi yang disampaikan rekan kerja di setiap pekerjaan yang dilakukan. | | | | | |
| X2.4 | Saya memiliki kesenangan dalam mengutarakan hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan. | | | | | |
| X2.5 | Saya suka menerima respon positif jika pekerjaan saya terselesaikan dengan benar. | | | | | |
| X2.6 | Saya suka menyemangati dan memberikan *words of affirmation* terhadap orang | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | lain. | | | | | |
| X2.7 | Saya mampu mempengaruhi sikap pegawai lain dalam bekerja. | | | | | |
| X2.8 | Saya berusaha mengurangi sifat acuh atau tidak perduli terhadap permasalahan yang dialami oleh rekan kerja saya. | | | | | |
| X2.9 | Saya selalu melakukan apa yang dikatakan rekan saya ketika bekerja. | | | | | |
| X2.10 | Ketika berkomunikasi dengan atasan, saya sangat memperhatikan situasi, kondisi, dan juga suasana hati atasan saya. | | | | | |
| X2.11 | Saya menerima kritik maupun saran dari orang lain secara terbuka. | | | | | |
| X2.12 | Saya tidak pernah berburuk sangka tanpa alasan yang jelas terhadap rekan saya. | | | | | |
| X2.13 | Saya selalu mendukung setiap ide-ide yang bersifat inovatif dalam pekerjaan. | | | | | |
| X2.14 | Saya selalu mengambil keputusan yang logis dalam melakukan pekerjaan. | | | | | |
| X2.15 | Saya selalu menjadi penengah diantara perbedaan persepsi diantara rekan kerja. | | | | | |

| **Kode** | **Kepuasan Kerja (Z)** | **STS** | **TS** | **N** | **S** | **SS** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Z.1 | Gaji yang saya terima seimbang dengan tugas yang saya kerjakan setiap bulan. | | | | | |
| Z.2 | Gaji pokok yang saya terima mencukupi kebutuhan saya sehari-hari. | | | | | |
| Z.3 | Saya menerima gaji lebih tinggi apabila mengerjakan pekerjaan tambahan. | | | | | |
| Z.4 | Periode waktu promosi yang jelas berlaku di tempat saya | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | bekerja. | | | | | |
| Z.5 | Saya senang dengan proses promosi (kenaikan jabatan) yang terjadi di tempat saya bekerja. | | | | | |
| Z.6 | Saya merasa senang karena ada kesempatan terbuka untuk dipromosikan. | | | | | |
| Z.7 | Atasan menuntut pencapaian target kepada pegawai ketika bekerja sesuai dengan tugas-tugasnya. | | | | | |
| Z.8 | Atasan memberikan sanksi atas kelalaian bagi pegawai ketika bekerja. | | | | | |
| Z.9 | Saya merasa senang karena atasan sudah memberikan bimbingan yang baik pada pegawai. | | | | | |
| Z.10 | Adanya pembagian kelompok kerja yang sesuai dengan keterampilan yang saya miliki. | | | | | |
| Z.11 | Pekerjaan yang saya miliki menuntut adanya berbagai macam keterampilan (kreatif). | | | | | |
| Z.12 | Saya senang dengan pekerjaan saya sendiri karena sesuai dengan harapan saya sendiri | | | | | |
| Z.13 | Saya mendapatkan rekan kerja yang keahliannya setara dengan yang saya miliki. | | | | | |
| Z.14 | Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang dapat menciptakan suasana kerja yang harmonis. | | | | | |
| Z.15 | Saya senang bekerja dengan rekan kerja yang memiliki motivasi kerja yang tinggi. | | | | | |

| **Kode** | **Kinerja Pegawai (Y)** | **STS** | **TS** | **N** | **S** | **SS** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Y.1 | Saya memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas dengan teliti. | | | | | |
| Y.2 | Saya menjaga tingkat kerapian dalam menyelesaikan tugas. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Y.3 | Saya merasa pekerjaan yang saya hasilkan memiliki kualitas yang baik dan memenuhi standar yang ditetapkan. | | | | | |
| Y.4 | Saya mencapai hasil kerja yang sesuai dengan standar yang ditetapkan. | | | | | |
| Y.5 | Saya memiliki kemampuan untuk meningkatkan hasil kerja saya. | | | | | |
| Y.6 | Saya dapat mencapai hasil kerja yang diharapkan melalui evaluasi kinerja saya. | | | | | |
| Y.7 | Saya selalu menyelesaikan tugas tepat waktu. | | | | | |
| Y.8 | Saya patuh pada jadwal piket yang berlaku. | | | | | |
| Y.9 | Saya tidak pernah menunda pekerjaan yang saya dapatkan. | | | | | |
| Y.10 | Saya berusaha untuk mengoptimalkan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan. | | | | | |
| Y.11 | Hasil kerja saya memberikan pengaruh positif bagi organisasi. | | | | | |
| Y.12 | Pencapaian hasil kerja saya adalah indikator utama keberhasilan kinerja saya. | | | | | |
| Y.13 | Saya bertanggung jawab penuh terhadap pekerjaan yang diberikan kepada saya. | | | | | |
| Y.14 | Saya mampu menyelesaikan pekerjaan lain diluar tanggung jawab saya. | | | | | |
| Y.15 | Saya selalu menyelesaikan pekerjaan tanpa membebani orang lain. | | | | | |

**Lampiran 4 Distribusi Frekuensi**

## DISTRIBUSI KARAKTERISTIK RESPONDEN

### A. Deskripsi Karakteristik Responden

**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Pekerjaan Bagian**

| No. | Pekerjaan Bagian | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Perawat | 40 | 40% |
| 2 | Dokter Spesialis | 20 | 20% |
| 3 | Apoteker | 18 | 18% |
| 4 | Pegawai Administrasi | 22 | 22% |
| | Total | 100 | 100% |

**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| No. | Jenis Kelamin | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Laki-Laki | 45 | 45% |
| 2 | Perempuan | 55 | 55% |
| | Total | 100 | 100% |

**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| No. | Usia | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | 18-20 | 0 | 0 |
| 2 | 21-23 | 0 | 0 |
| 3 | 24-26 | 7 | 7% |
| 4 | 27-29 | 28 | 28% |
| 5 | 30-32 | 24 | 24% |
| 6 | 33-35 | 22 | 22% |
| 7 | ≥35 | 19 | 19% |
| | Total | 100 | 100% |

**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan**

| No. | Tingkat Pendidikan | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | SMA/SMK | 0 | 0% |
| 2 | D3 | 7 | 7% |
| 3 | S1 | 84 | 84% |
| 4 | S2 | 9 | 9% |
| | Total | 100 | 100% |

**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Status**

| No. | Status | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | Kawin | 65 | 65% |
| 2 | Belum Kawin | 35 | 35% |
| | Total | 100 | 100% |

**Distribusi Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja**

| No. | Lama Bekerja | Jumlah Responden | Persentase |
|---|---|---|---|
| 1 | 1-2 Tahun | 13 | 13% |
| 2 | 2-3 tahun | 27 | 27% |
| 3 | 3-4 Tahun | 22 | 22% |
| 4 | 4-5 Tahun | 18 | 18% |
| 5 | ≥ 5 Tahun | 20 | 20% |
| | Total | 100 | 100% |

## B. Deskripsi Jawaban Responden

**Distribusi Frekuensi Variabel *Organizational Citizenship Behavior* (X1)**

| Item | STS | | TS | | N | | S | | SS | | Total | | Rata-Rata |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | Nilai |
| X1.1 | 0 | 0% | 2 | 2% | 10 | 10% | 37 | 37% | 51 | 51% | 100 | 100% | 4,37 |
| X1.2 | 1 | 1% | 1 | 1% | 10 | 10% | 36 | 36% | 52 | 52% | 100 | 100% | 4,37 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| X1.3 | 1 | 1% | 1 | 1% | 6 | 6% | 38 | 38% | 54 | 54% | 100 | 100% | 4,43 |
| X1.4 | 2 | 2% | 4 | 4% | 18 | 18% | 27 | 27% | 49 | 49% | 100 | 100% | 4,17 |
| X1.5 | 1 | 1% | 6 | 6% | 14 | 14% | 39 | 39% | 40 | 40% | 100 | 100% | 4,11 |
| X1.6 | 2 | 2% | 8 | 8% | 32 | 32% | 39 | 39% | 19 | 19% | 100 | 100% | 3,65 |
| X1.7 | 4 | 4% | 6 | 6% | 33 | 33% | 30 | 30% | 27 | 27% | 100 | 100% | 3,70 |
| X1.8 | 1 | 1% | 5 | 5% | 26 | 26% | 39 | 39% | 29 | 29% | 100 | 100% | 3,90 |
| X1.9 | 1 | 1% | 4 | 4% | 10 | 10% | 41 | 41% | 44 | 44% | 100 | 100% | 4,23 |
| X1.10 | 2 | 2% | 0 | 0% | 12 | 12% | 36 | 36% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,32 |
| X1.11 | 2 | 2% | 6 | 6% | 15 | 15% | 44 | 44% | 33 | 33% | 100 | 100% | 4,00 |
| X1.12 | 1 | 1% | 0 | 0% | 6 | 6% | 35 | 35% | 58 | 58% | 100 | 100% | 4,49 |
| X1.13 | 1 | 1% | 1 | 1% | 11 | 11% | 37 | 37% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,34 |
| X1.14 | 2 | 2% | 5 | 5% | 37 | 37% | 33 | 33% | 23 | 23% | 100 | 100% | 3,70 |
| X1.15 | 1 | 1% | 0 | 0% | 21 | 21% | 26 | 26% | 52 | 52% | 100 | 100% | 4,28 |
| X1.16 | 4 | 4% | 1 | 1% | 29 | 29% | 47 | 47% | 19 | 19% | 100 | 100% | 3,76 |
| X1.17 | 1 | 1% | 2 | 2% | 25 | 25% | 51 | 51% | 21 | 21% | 100 | 100% | 3,89 |

**Distribusi Frekuensi Variabel Komunikasi (X2)**

| **Item** | **STS** | | **TS** | | **N** | | **S** | | **SS** | | **Total** | | **Rata-Rata** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | **Nilai** |
| X2.1 | 4 | 4% | 11 | 11% | 28 | 28% | 35 | 35% | 22 | 22% | 100 | 100% | 3,60 |
| X2.2 | 0 | 0% | 3 | 3% | 30 | 30% | 37 | 37% | 30 | 30% | 100 | 100% | 3,94 |
| X2.3 | 1 | 1% | 3 | 3% | 22 | 22% | 44 | 44% | 30 | 30% | 100 | 100% | 3,99 |
| X2.4 | 1 | 1% | 4 | 4% | 36 | 36% | 31 | 31% | 28 | 28% | 100 | 100% | 3,81 |
| X2.5 | 3 | 3% | 2 | 2% | 24 | 24% | 33 | 33% | 38 | 38% | 100 | 100% | 4,01 |
| X2.6 | 0 | 0% | 2 | 2% | 9 | 9% | 38 | 38% | 51 | 51% | 100 | 100% | 4,38 |
| X2.7 | 1 | 1% | 1 | 1% | 10 | 10% | 38 | 38% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,35 |
| X2.8 | 1 | 1% | 0 | 0% | 7 | 7% | 36 | 36% | 56 | 56% | 100 | 100% | 4,46 |
| X2.9 | 2 | 2% | 4 | 4% | 17 | 17% | 28 | 28% | 49 | 49% | 100 | 100% | 4,18 |
| X2.10 | 1 | 1% | 6 | 6% | 15 | 15% | 39 | 39% | 39 | 39% | 100 | 100% | 4,09 |

| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| X2.11 | 2 | 2% | 8 | 8% | 32 | 32% | 40 | 40% | 18 | 18% | 100 | 100% | 3,64 |
| X2.12 | 4 | 4% | 6 | 6% | 34 | 34% | 31 | 31% | 25 | 25% | 100 | 100% | 3,67 |
| X2.13 | 1 | 1% | 5 | 5% | 26 | 26% | 39 | 39% | 29 | 29% | 100 | 100% | 3,90 |
| X2.14 | 1 | 1% | 4 | 4% | 10 | 10% | 41 | 41% | 44 | 44% | 100 | 100% | 4,23 |
| X2.15 | 2 | 2% | 0 | 0% | 13 | 13% | 37 | 37% | 48 | 48% | 100 | 100% | 4,29 |

**Distribusi Frekuensi Variabel Kepuasan Kerja (Z)**

| **Item** | **STS** | | **TS** | | **N** | | **S** | | **SS** | | **Total** | | **Rata-Rata** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | **Nilai** |
| Z.1 | 2 | 2% | 6 | 6% | 15 | 15% | 42 | 42% | 35 | 35% | 100 | 100% | 4,02 |
| Z.2 | 1 | 1% | 0 | 0% | 6 | 6% | 33 | 33% | 60 | 60% | 100 | 100% | 4,51 |
| Z.3 | 1 | 1% | 1 | 1% | 11 | 11% | 35 | 35% | 52 | 52% | 100 | 100% | 4,36 |
| Z.4 | 2 | 2% | 5 | 5% | 38 | 38% | 32 | 32% | 23 | 23% | 100 | 100% | 3,69 |
| Z.5 | 1 | 1% | 0 | 0% | 20 | 20% | 27 | 27% | 52 | 52% | 100 | 100% | 4,29 |
| Z.6 | 4 | 4% | 1 | 1% | 29 | 29% | 45 | 45% | 21 | 21% | 100 | 100% | 3,78 |
| Z.7 | 1 | 1% | 2 | 2% | 24 | 24% | 51 | 51% | 22 | 22% | 100 | 100% | 3,91 |
| Z.8 | 4 | 4% | 11 | 11% | 28 | 28% | 36 | 36% | 21 | 21% | 100 | 100% | 3,59 |
| Z.9 | 0 | 0% | 3 | 3% | 30 | 30% | 37 | 37% | 30 | 30% | 100 | 100% | 3,94 |
| Z.10 | 1 | 1% | 3 | 3% | 23 | 23% | 44 | 44% | 20 | 20% | 100 | 100% | 3,97 |
| Z.11 | 1 | 1% | 4 | 4% | 35 | 35% | 31 | 31% | 29 | 29% | 100 | 100% | 3,83 |
| Z.12 | 3 | 3% | 2 | 2% | 25 | 25% | 33 | 33% | 37 | 37% | 100 | 100% | 3,99 |
| Z.13 | 0 | 0% | 2 | 2% | 8 | 8% | 40 | 40% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,38 |
| Z.14 | 1 | 1% | 1 | 1% | 10 | 10% | 38 | 38% | 50 | 50% | 100 | 100% | 4,35 |
| Z.15 | 1 | 1% | 0 | 0% | 6 | 6% | 37 | 37% | 56 | 56% | 100 | 100% | 4,47 |

**Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Pegawai (Y)**

| **Item** | **STS** | | **TS** | | **N** | | **S** | | **SS** | | **Total** | | **Rata-Rata** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | F | % | **Nilai** |

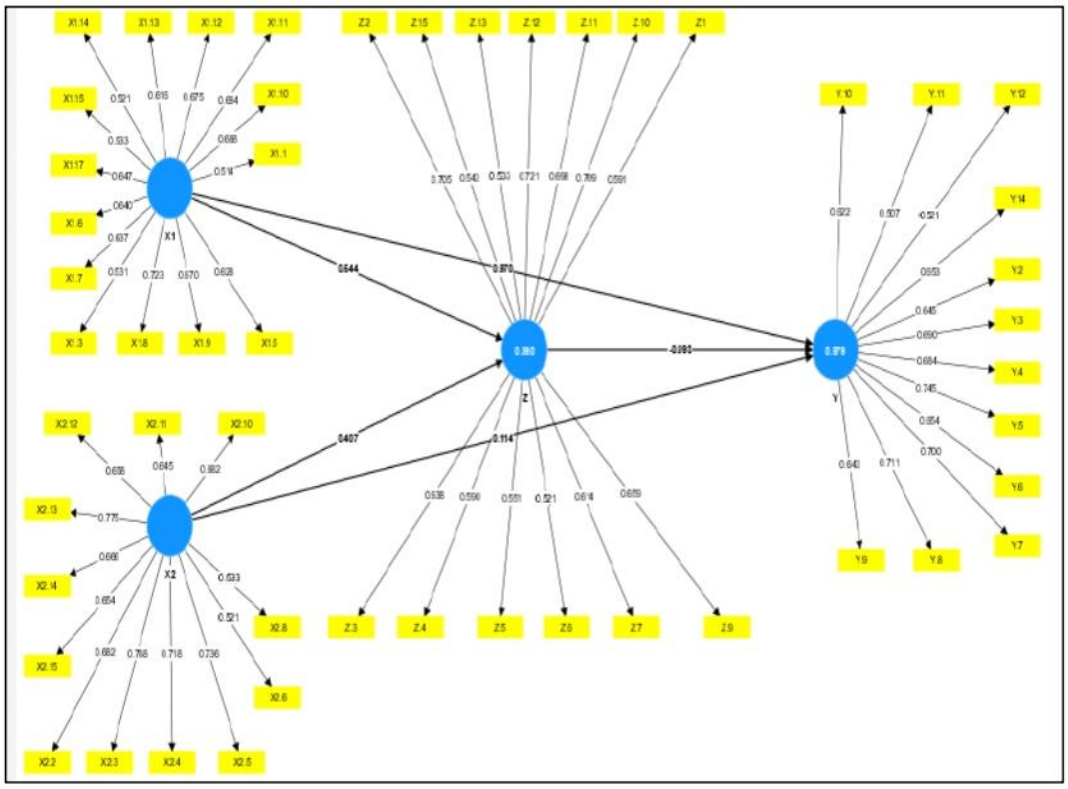
| | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Y.1 | 2 | 2% | 4 | 4% | 16 | 16% | 27 | 27% | 51 | 51% | 100 | 100% | 4,21 |
| Y.2 | 1 | 1% | 6 | 6% | 14 | 14% | 39 | 39% | 40 | 40% | 100 | 100% | 4,11 |
| Y.3 | 2 | 2% | 8 | 8% | 32 | 32% | 38 | 38% | 20 | 20% | 100 | 100% | 3,66 |
| Y.4 | 4 | 4% | 6 | 6% | 34 | 34% | 30 | 30% | 26 | 26% | 100 | 100% | 3,68 |
| Y.5 | 1 | 1% | 5 | 5% | 26 | 26% | 39 | 39% | 29 | 29% | 100 | 100% | 3,90 |
| Y.6 | 1 | 1% | 4 | 4% | 10 | 10% | 42 | 42% | 43 | 43% | 100 | 100% | 4,22 |
| Y.7 | 2 | 2% | 0 | 0% | 12 | 12% | 35 | 35% | 51 | 51% | 100 | 100% | 4,33 |
| Y.8 | 2 | 2% | 6 | 6% | 16 | 16% | 43 | 43% | 33 | 33% | 100 | 100% | 3,99 |
| Y.9 | 1 | 1% | 0 | 0% | 7 | 7% | 35 | 35% | 57 | 57% | 100 | 100% | 4,77 |
| Y.10 | 1 | 1% | 1 | 1% | 10 | 10% | 35 | 35% | 53 | 53% | 100 | 100% | 4,38 |
| Y.11 | 2 | 2% | 5 | 5% | 37 | 37% | 34 | 34% | 22 | 22% | 100 | 100% | 3,69 |
| Y.12 | 1 | 1% | 0 | 0% | 20 | 20% | 26 | 26% | 53 | 53% | 100 | 100% | 4,30 |
| Y.13 | 4 | 4% | 1 | 1% | 30 | 30% | 47 | 47% | 18 | 18% | 100 | 100% | 3,74 |
| Y.14 | 1 | 1% | 2 | 2% | 25 | 25% | 52 | 52% | 20 | 20% | 100 | 100% | 3,88 |
| Y.15 | 4 | 4% | 11 | 11% | 28 | 28% | 36 | 36% | 21 | 21% | 100 | 100% | 3,59 |

**Lampiran 5 Hasil Uji Penelitian**

**Hasil Uji Validitas Setelah Penghapusan**

| Variabel | Indikator | *Loading Factor* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (X1) | X1.1 | 0,568 | Valid |
| | X1.3 | 0,590 | Valid |
| | X1.5 | 0,602 | Valid |
| | X1.6 | 0,586 | Valid |
| | X1.7 | 0,596 | Valid |
| | X1.8 | 0,685 | Valid |
| | X1.9 | 0,665 | Valid |
| | X1.10 | 0,673 | Valid |
| | X1.11 | 0,659 | Valid |
| | X1.12 | 0,686 | Valid |
| | X1.13 | 0,625 | Valid |
| | X1.14 | 0,527 | Valid |
| | X1.15 | 0,574 | Valid |
| | X1.17 | 0,630 | Valid |
| Komunikasi (X2) | X2.2 | 0,642 | Valid |
| | X2.3 | 0,757 | Valid |
| | X2.4 | 0,708 | Valid |
| | X2.5 | 0,728 | Valid |
| | X2.6 | 0,526 | Valid |
| | X2.8 | 0,519 | Valid |
| | X2.10 | 0,676 | Valid |
| | X2.11 | 0,608 | Valid |
| | X2.12 | 0,625 | Valid |
| | X2.13 | 0,751 | Valid |
| | X2.14 | 0,669 | Valid |
| | X2.15 | 0,663 | Valid |
| | Z.1 | 0.567 | Valid |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Kepuasan Kerja (Z) | Z.2 | 0.722 | Valid |
| | Z.3 | 0.660 | Valid |
| | Z.4 | 0.584 | Valid |
| | Z.5 | 0.576 | Valid |
| | Z.6 | 0.507 | Valid |
| | Z.7 | 0.601 | Valid |
| | Z.9 | 0.616 | Valid |
| | Z.10 | 0.672 | Valid |
| | Z.11 | 0.675 | Valid |
| | Z.12 | 0.699 | Valid |
| | Z.13 | 0.522 | Valid |
| | Z.15 | 0.581 | Valid |
| Kinerja Pegawai (Y) | Y.2 | 0.620 | Valid |
| | Y.3 | 0.646 | Valid |
| | Y.4 | 0.647 | Valid |
| | Y.5 | 0.714 | Valid |
| | Y.6 | 0.656 | Valid |
| | Y.7 | 0.703 | Valid |
| | Y.8 | 0.694 | Valid |
| | Y.9 | 0.661 | Valid |
| | Y.10 | 0.640 | Valid |
| | Y.11 | 0.519 | Valid |
| | Y.12 | 0.539 | Valid |
| | Y.14 | 0.646 | Valid |



**Nilai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha***

| Variabel | *Composite Reliability* | *Cronbach's Alpha* | Keterangan |
|---|---|---|---|
| OCB | 0,884 | 0,879 | *Reliable* |
| Komunikasi | 0,889 | 0,883 | *Reliable* |
| Kepuasan Kerja | 0,871 | 0,864 | *Reliable* |
| Kinerja Pegawai | 0,879 | 0,873 | *Reliable* |

**Hasil Uji Pengaruh Langsung (*Direct Effect*)**

| Hipotesis | P-*value* | Keterangan |
|---|---|---|
| OCB -> Kinerja Pegawai | 0.000 | Signifikan |
| Komunikasi -> Kinerja Pegawai | 0.046 | Signifikan |
| OCB -> Kepuasan Kerja | 0.003 | Signifikan |
| Komunikasi -> Kepuasan Kerja | 0.019 | Signifikan |
| Kepuasan Kerja -> Kinerja Pegawai | 0.085 | Tidak Signifikan |

**Hasil Uji Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*)**

| Hipotesis | P-*value* | Keterangan |
|---|---|---|
| OCB -> Kinerja Pegawai, dimediasi Kepuasan Kerja | 0,174 | Tidak Signifikan |
| Komunikasi -> Kinerja Pegawai, dimediasi Kepuasan Kerja | 0,079 | Tidak Signifikan |

## Lampiran 6 Hasil Cek Turnitin

**KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA**
**UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG**
**FAKULTAS EKONOMI**
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**SURAT KETERANGAN BEBAS PLAGIARISME**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

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

Menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Rizaldy Putra Guswara
NIM : 200501110089
Konsentrasi : Manajemen SDM
Judul Skripsi : **Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* dan Komunikasi terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi)**

Menerangkan bahwa penulis skripsi mahasiswa tersebut dinyatakan **LOLOS PLAGIARISM** dari **TURNITIN** dengan nilai *Originaly report*:

| SIMILARTY INDEX | INTERNET SOURCES | PUBLICATION | STUDENT PAPER |
|---|---|---|---|
| 11% | 12% | 3% | 5% |

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

Malang, 22 April 2024
UP2M

Puji Endah Purnamasari, M.M

## Lampiran 7 Bukti Konsultasi

KEMENTERIAN AGAMA REPUBLIK INDONESIA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI MAULANA MALIK IBRAHIM MALANG
FAKULTAS EKONOMI
Gajayana 50 Malang Telepon (0341) 558881 Faksimile (0341) 558881

**JURNAL BIMBINGAN SKRIPSI**

IDENTITAS MAHASISWA:

| | |
|---|---|
| NIM | : 200501110089 |
| Nama | : Rizaldy Putra Guswara |
| Fakultas | : Ekonomi |
| Program Studi | : Manajemen |
| Dosen Pembimbing | : Prof. Dr. Siswanto, M.Si |
| Judul Skripsi | : PENGARUH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMUNIKASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI, KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (STUDI PADA RSUD NGUDI WALUYO WLINGI) |

JURNAL BIMBINGAN :

| No | Tanggal | Deskripsi | Tahun Akademik | Status |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 20 Oktober 2023 | Revisi judul menjadi Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai, Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Pada RSUD Ngudi Waluyo Wlingi) | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 2 | 25 Oktober 2023 | Revisi BAB 1 Latar Belakang | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 3 | 6 November 2023 | Revisi BAB 1 Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 4 | 21 November 2023 | Revisi BAB 2 Teori OCB, Teori Komunikasi, dan Teori Kepuasan Kerja | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 5 | 5 Desember 2023 | Revisi BAB 2 Gambar Kerangka Konseptual | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 6 | 12 Desember 2023 | Revisi BAB 3 Definisi Operasional Variabel | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 7 | 19 Desember 2023 | Revisi BAB 3 Rumus Menghitung Sampel | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 8 | 28 Desember 2023 | Konsultasi Kuesioner Penelitian | Ganjil 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 9 | 17 April 2024 | Revisi Abstrak, BAB 4&5, dan lampiran | Genap 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |
| 10 | 19 April 2024 | Konfirmasi hasil revisi sebelumnya dan meminta persetujuan menuju sidang skripsi | Genap 2023/2024 | Sudah Dikoreksi |

Malang, 19 April 2024
Dosen Pembimbing

**Prof. Dr. Siswanto, M.Si**

**Lampiran 8 Bukti Dokumentasi**