



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja  
Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai  
Variabel Moderasi Pada Pegawai Kementerian Agama  
Kabupaten Sidoarjo**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya  
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan  
Program Sarjana Sosial (S.Sos)

**Oleh:**

**Dina Putri Meilani**

**NIM. B74219039**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA**

**2023**

## PERNYATAAN PERTANGGUNGJAWABAN OTENTITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Dina Putri Meilani

NIM : B74219039

Prodi : Manajemen Dakwah

Dengan ini menyatakan sesungguhnya, bahwa skripsi berjudul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo” adalah benar merupakan karya sendiri. Hal-hal yang bukan karya saya, dalam skripsi ini tersebut diberi tanda sitasi dan ditujukan dalam daftar pustakan.

Apabila dikemudian hari terbukti persyaratan saya tidak benar dan ditemukan pelanggaran atas karya skripsi ini, saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan skripsi dan gelar yang saya peroleh dari skripsi tersebut.

Sidoarjo, 06 Juni 2023

Yang membuat pernyataan



Dina Putri Meilani  
B74219039

## LEMBAR PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Nama : Dina Putri Meilani  
NIM : B74219039  
Fakultas/ Prodi : Dakwah dan Komunikasi/ Manajemen Dakwah  
Judul Skripsi : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh Dosen Pembimbing

Surabaya, 17 April 2023

Dosen Pembimbing

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Imas Maesaroh', with a large, sweeping underline that extends to the left and then curves back under the name.

Dra. Imas Maesaroh, Dip. I, M.Lib, Ph.D

NIP. 196605141992032001

**LEMBAR PENGESAHAN TIM PENGUJI**

PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA  
DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI  
VARIABEL MODERASI PADA PEGAWAI KEMENTERIAN AGAMA  
KABUPATEN SIDOARJO

**Skripsi**

Disusun Oleh:

Dina Putri Meilani

B74219039

Telah dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana Strata Satu  
pada tanggal 16 Juni 2023

Tim Penguji

Penguji I

Dra. Imas Maesaroh, Dip.IM-Lib., M.Lib., Ph.D  
NIP. 196605141992032001

Penguji II

Aun Falestin Falatehan, MHRM, Ph.D  
NIP. 198205142005011001

Penguji III

Airlangga Bramayudha, M.M  
NIP. 1979121420110111005

Penguji IV

Yunita Ardha, S.Kom., M.MT.  
NIP. 199206042020122015



Surabaya, 16 Juni 2023

Dekan,

Dr. Moch Cholid Arif, S.Ag. M.Fil.I

NIP. 197410171998031001



KEMENTERIAN AGAMA  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA  
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300  
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Dina Putri Meilan,  
NIM : 879219039  
Fakultas/Jurusan : Fakultas Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah.  
E-mail address : 879219039@student.uinsby.ac.id

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi     Tesis     Desertasi     Lain-lain (.....)

yang berjudul :

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja  
Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel  
Moderasi Pada Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.


beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya,

Penulis 06 September 2023.

  
( Dina Putri Meilan )  
nama terang dan tanda tangan

## ABSTRAK

**Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo** (Dina Putri Meilani)  
Skripsi S1, program studi Manajemen Dakwah, Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Kepuasan kerja pada karyawan merupakan perasaan senang yang timbul setelah mereka melihat pekerjaan mereka sesuai dengan ekspektasi. Kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu dinilai dari kinerja seseorang karyawan sendiri. Budaya organisasi perlu untuk memperhatikan faktor tersebut demi meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Budaya organisasi yang baik juga dapat membangkitkan perilaku OCB dengan karyawan yang saling membantu menyelesaikan tugas rekan kerja, sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja tersendiri. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo, untuk mengetahui pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo, dan untuk mengetahui apakah *organizational citizenship behavior* dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Peneliti menggunakan metode kuantitatif dengan teknik Sampling acak sederhana (Simple Random Sampling). Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *software* SPSS 16.0 dan *Structural Equation Model-Partial Least Square* (SEM-PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* dapat memoderasi antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja.

Kata kunci : budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*.

## DAFTAR ISI

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI.....	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI.....	iii
LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIK.....	iv
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	v
ABSTRAK.....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii
BAB I.....	1
PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Rumusan Masalah.....	7
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
E. Definisi Operasional.....	9
1. Kepuasan Kerja (Y).....	10
2. Budaya Organisasi (X).....	10
3. Organizational Citizenship Behavior (Z).....	11
F. Sistematika Pembahasan.....	12
BAB II.....	14
KAJIAN TEORITIK.....	14
A. Penelitian Terdahulu.....	14
B. Kerangka Teori.....	21
1. Kepuasan Kerja (Variabel Dependen).....	21
2. Budaya Organisasi (Variabel Independen).....	27

3. Organizational Citizenship Behavior (Variabel Moderasi).....	35
C. Paradigma Penelitian.....	42
D. Hipotesis Penelitian.....	42
BAB III.....	44
METODE PENELITIAN.....	44
A. Pendekatan Penelitian.....	44
B. Objek Penelitian.....	44
C. Populasi, Sampel, dan Teknik Sampling.....	45
D. Variabel dan Indikator Penelitian.....	47
E. Tahap-tahap Penelitian.....	50
F. Teknik Pengumpulan Data.....	51
G. Teknik Analisis Data.....	53
1. Uji Statistik Deskriptif.....	53
2. Uji Normalitas.....	54
3. Uji Multikolinearitas.....	54
4. Uji Model Pengukuran ( <i>Outer Model</i> ).....	55
5. Uji Model Struktural ( <i>Inner Model</i> ).....	56
BAB IV.....	57
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	57
A. Gambaran Umum Objek Lembaga.....	57
1. Profil Lembaga.....	57
2. Visi dan Misi Lembaga.....	57
3. Struktur Organisasi.....	58
B. Penyajian Data.....	59
1. Deskripsi Data.....	59
2. Pengujian Persyaratan Data.....	72
C. Pengujian Hipotesis.....	81
D. Pembahasan Hasil Penelitian.....	84
BAB V.....	94
PENUTUP.....	94
A. Kesimpulan.....	94



<b>B. Saran dan Rekomendasi</b> .....	96
<b>C. Keterbatasan Peneliti</b> .....	97
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	99
<b>LAMPIRAN</b> .....	105



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR TABEL

Tabel 3. 1 Variabel, Dimensi, dan Indikator Penelitian .....	47
Tabel 4. 1 Data Kepuasan Kerja Berdasarkan Dimensi <i>Work It Self</i> .....	62
Tabel 4. 2 Data Kepuasan Kerja Berdasarkan Dimensi Upah/gaji .....	63
Tabel 4. 3 Data Kepuasan Kerja Berdasarkan Dimensi Promosi Kenaikan Jabatan .....	63
Tabel 4. 4 Data Kepuasan Kerja Dimensi Pengawasan Kerja .....	64
Tabel 4. 5 Data Kepuasan Kerja Dimensi Rekan Kerja .....	65
Tabel 4. 6 Data Budaya Organisasi Dimensi <i>Innovation And Risk Taking</i> .....	66
Tabel 4. 7 Data Budaya Organisasi Dimensi <i>Attention To Detail</i> .....	66
Tabel 4. 8 Data Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi <i>Outcome Orientation</i> .....	67
Tabel 4. 9 Data Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi <i>Team Orientation</i> ...	68
Tabel 4. 10 Data Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi <i>Agressiveness</i> .....	68
Tabel 4. 11 Data Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi <i>Stability</i> .....	69
Tabel 4. 12 Data OCB Berdasarkan <i>Civic Virtue</i> .....	69
Tabel 4. 13 Data <i>Organizaional Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Altruism</i> .....	70
Tabel 4. 14 Data <i>Organizational Citizenship Behaavior</i> Berdasarkan <i>Conscientousness</i> .....	71
Tabel 4. 15 Data <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Berdasarkan <i>Courtesy</i> ...	71
Tabel 4. 16 Uji Normalitas .....	73
Tabel 4. 17 Uji Multikolinearitas .....	74
Tabel 4. 18 Nilai <i>loading factor</i> konstruk budaya organisasi .....	76
Tabel 4. 19 Loading Faktor Konstruk Moderasi OCB .....	76
Tabel 4. 20 Loading Faktor Konstruk Kepuasan Kerja .....	77
Tabel 4. 21 Nilai Loading Factor Seluruh Kontruk .....	78
Tabel 4. 22 Nilai <i>Cross Loading</i> .....	79
Tabel 4. 23 <i>Construc Reliability And Validity</i> .....	80
Tabel 4. 24 Nilai <i>R Square</i> .....	81
Tabel 4. 25 Hasil <i>Path Coefficients</i> .....	83

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 4. 1Karakteristik Demografi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin.....	60
<b>Gambar 4. 2Karakteristik Demografi Pegawai Berdasarkan Usia .....</b>	<b>60</b>
<b>Gambar 4. 4Karakteristik Demografi Berdasarkan Lama bekerja .....</b>	<b>61</b>
Gambar 4. 5Hasil Uji <i>Outer Model</i> .....	75



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Sumber daya manusia dipandang sebagai asset perusahaan yang paling penting, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang maupun jasa.<sup>2</sup>Sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan memiliki peran yang sangat penting, karena keefektifan dan keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kinerja sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Peristiwa yang sering terjadi di dalam proses pengelolaansumber daya manusia di beberapa perusahaan adalah terkait dengan kinerja karyawan dalam perusahaan.<sup>3</sup>Di dalam suatu perusahaan selalu terdapat dua pihak yang saling berkepentingan dan ketergantungan satu sama lain, yaitu perusahaan dan karyawan. Perusahaan menginginkan agar karyawan bekerja dengan produktivitas tinggi sedangkan di lain pihak karyawan menginginkan agar perusahaan mau memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Kesesuaian antara karakteristik organisasi dengan keinginan karyawan akan berpengaruh terhadap tingkat kepuasan kerja karyawan. Maka dari itu untuk mencapai kinerja dengan meningkatkan produktivitas sampai pada

---

<sup>2</sup>Palupiningdyah Rizky Marisa Utami, "Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Keterlibatan Kerja Pada Organizational Citizenship Behavior", *Managemen Analysis Journal*, 5.4 (2016), hal:362–74.

<sup>3</sup>I Made Artha Wibawa I Nyoman Bayu Putra Mahardika, "Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan", *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8.1 (2019), hal:7341.

tingkat yang diinginkan, karyawan harus mempunyai kepuasan kerja yang tinggi.<sup>4</sup>

Kepuasan kerja merupakan respon individu terhadap pengalaman kerjanya. Kepuasan kerja merupakan tingkatan dimana setiap karyawan merasa puas dengan hasil pekerjaannya. Penelitian yang luas menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah dinilai dari kinerja seseorang karyawan sendiri yang berhubungan dengan kebutuhan dan aspirasi individu dalam menentukan kepuasan kerja. Faktor lain juga yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja salah satunya adalah budaya organisasiseperti nilai-nilai dalam organisasi, hubungan antara rekan kerja dan supervisor, lingkungan kerja, kebijakan kerja dan kompensasi.<sup>5</sup>

Menurut Junchen dalam jurnal yang ditulis oleh I Made Artha Wibawa, menyatakan bahwa budaya organisasi adalah sebagai pola pemecah masalah internal dan eksternal yang diterapkan secara konsisten bagi suatu kelompok atau organisasi.<sup>6</sup>Budaya organisasi identik dengan hubungan yang unik baik dari kepercayaan, nilai-nilai, norma, serta bagaimana cara berperilaku yang menjadi ciri bagaimana suatu

---

<sup>4</sup>Sunarso, "Dampak Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja", Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta, *Jurnal Ekonomi*, 9.1 (2019), 76.

<sup>5</sup>I Made Artha Wibawa, I Nyoman Bayu Putra Mahardika, "Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan", *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8.1 (2019), Hal:7341.

<sup>6</sup>Ibid, hal 7343.

kelompok dan individu dalam menyelesaikan sesuatu.<sup>7</sup> Hal ini sesuai dengan pernyataan dari Arifin dalam jurnal karya Swastiani Dunggio yang menyatakan bahwa budaya organisasi adalah semua keyakinan, perasaan, perilaku dan simbol yang mencirikan suatu organisasi sebagai pembeda suatu organisasi dengan organisasi lain.<sup>8</sup> Budaya organisasi memiliki nilai-nilai yang harus dijiwai, dipahami, serta dipraktekkan dan dilakukan bersama oleh semua individu yang terlibat dalam kelompok tersebut. Budaya berkaitan dengan bagaimana organisasi membangun suatu komitmen untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, membangun kekuatan dan pondasi organisasi, serta menciptakan rasa solidaritas diantara para pegawai.<sup>9</sup> Maka dari itu agar pegawai tetap konsisten, maka setidaknya perusahaan atau instansi selalu memperhatikan adanya budaya organisasi kerja, karena hal ini akan berpengaruh kepada kualitas dari individu itu sendiri. Jika SDM perusahaan mempunyai kinerja yang baik, maka akan berdampak langsung pada kemajuan perusahaan serta dapat mencapai tujuan yang direncanakan, jika sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan mempunyai kinerja yang buruk, maka secara otomatis perusahaan akan mengalami penurunan.

---

<sup>7</sup>Cahyadi Husada, Kardinah Indrianna Meutia, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 4.1 (2019), hal: 121.

<sup>8</sup>Cahyadi Husada, Kardinah Indrianna Meutia, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan", *Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB)*, 4.1 (2019), hal: 121..

<sup>9</sup>Swastiani Dunggio, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo", *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi Dan Pelayanan Publik*, VII.01 (2020), Hal: 2-3.

Budaya yang ada dalam suatu organisasi akan mempengaruhi cara bekerja individu dalam kelompok, yang melahirkan cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Budaya organisasi juga berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Nilai-nilai yang dianut bersama membuat para pegawai merasa nyaman bekerja. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin besar dorongan para pegawai untuk maju bersama.<sup>10</sup> Berdasarkan hal tersebut penjiwaan antara individu, penciptaan komitmen, dan pengembangan budaya organisasi sangat diperlukan untuk membangun organisasi yang efektif dan efisien yang sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Setiap perusahaan cenderung berusaha menemukan dan melaksanakan struktur organisasi yang mampu menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan kompetitif, sehingga diperoleh hasil kerja yang diharapkan, namun kenyataannya yang terjadi pada perusahaan sering kali tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Jauh ini setiap organisasi atau perusahaan menginginkan SDM yang memiliki karakteristik kompeten dalam tanggung jawab serta mampu memberikan kinerja yang melebihi harapan organisasi atau perusahaan. Menjalankan sejumlah tugas di perusahaan dan dapat bersaing dengan kompetitor, tentunya sumber daya manusia tidak cukup hanya menjalankan tanggung jawab kerja masing-masing sesuai dengan *job description* nya saja, mereka harus memiliki perilaku ekstra peran yang dapat

---

<sup>10</sup>Siswanto Wijaya Putra, "Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil", *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 11.1, (2015), Hal:64.

memeberi pengaruh positif bagi eksistensi organisasi atau perusahaan.<sup>11</sup>

Kantor Kementerian Agama merupakan salah satu instansi pemerintahan yang melayani masyarakat dalam bidang keagamaan. Kantor Kementerian Agama melayani berbagai layanan meliputi masalah perkawinan, peradilan agama, pendidikan, zakat dan wakaf, urusan haji dan umroh, pondok pesantren dan lain sebagainya. Pelayanan di Kantor Kementerian Agama harus dilakukan secara maksimal. Maka dari itu para pegawai di Kantor Kementerian Agama juga harus bekerja ekstra peran untuk dapat meningkatkan kinerjanya dengan efektif.

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku seorang karyawan perusahaan yang secara sukarela membantu rekan kerjanya. Menurut Lakshmi dan Nicholas dalam jurnal karya Made Artha Wibawa, yang mendefinisikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai kesediaan seorang karyawan yang mana secara sukarela untuk bekerja dan memberikan kontribusi lebih pada perusahaan, namun tidak dihargai secara langsung.<sup>12</sup>Tindakan OCB ini merupakan suatu perilaku positif karyawan sebagai anggota organisasi atau perusahaan yang bersedia secara sukarela membantu tugas rekan kerjanya dan memberikan kontribusi lebih pada perusahaan serta

---

<sup>11</sup> Made Artha Wibawa, I Nyoman Bayu Putra Mahardika, "Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan", *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8.1 (2019), Hal:7343.

<sup>12</sup> Made Artha Wibawa, I Nyoman Bayu Putra Mahardika, "Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan", *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8.1 (2019), Hal:7341..



tidak mengharapkan imbalan. Karyawandengan OCB yang tinggi akan sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan, karena dapat mendukung berfungsinya organisasi secara efektif dan akan dapat menentukan maju mundurnya perusahaan dimasa yang akan datang.

Berinisiatif dan bersedia untuk membantu rekan kerja, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur di organisasi, tidak membuang-buang waktu kerja, mengajukan ide atau saran yang berguna, mampu bekerja lebih baik tanpa pengawasan pimpinan disebut dengan OCB. Perilaku ini ditandai dengan spontanitas serta ketulusuan.<sup>13</sup>

Objek penelitian yang diteliti adalah pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Peneliti memilih untuk mengamati variabel budaya organisasi sebagai variabel independen (X), kepuasan kerja sebagai variabel dependen (Y) dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel moderasi (Z), dengan harapan bahwa perbaikan kinerja pegawai meningkat setelah mengetahui elemen-elemennya. Serta adanya variabel moderasi pada penelitian yang digunakan sebagai pendukung penelitian yang bisa jadi memperkuat atau bahkan memperlemah hubungan antara variabel independen (X) terhadap variabel dependen (Y).

Budaya organisasi sebaiknya dimiliki oleh suatu kelompok dan organisasi termasuk instansi pemerintahan, agar diantara para pegawai memiliki nilai-nilai, norma, pedoman dan acuan yang wajib dilaksanakan. Budaya organisasi juga sebagai pemersatu pegawai, peredam konflik manajemen, dan sebagai stimulan bagi para pegawai untuk

---

<sup>13</sup>Ibid. hal 7343.

melaksanakan tugas-tugas dengan rasa integritas terhadap organisasi, sehingga berpengaruh positif terhadap perilaku dan kinerja pegawai. Suatu organisasi yang memiliki budaya organisasi yang kuat, maka akan menghasilkan kinerja yang baik dalam jangka panjang, jika para karyawan memiliki budaya organisasi yang kuat, maka para karyawan dapat melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik, sehingga dapat menghasilkan kepuasan kerja tersendiri. Kepuasan kerja pada karyawan merupakan perasaan senang yang akan timbul setelah mereka melihat pekerjaan mereka sesuai dengan ekspektasi. Kepuasan kerja inilah yang akan memberikan motivasi untuk terus meningkatkan kinerja dengan baik, sehingga dapat mencapai keberhasilan yaitu sesuai tujuan yang telah direncanakan.

Berdasarkan dari pemaparan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul : **“Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Moderasi Pada Pegawai Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo”**.

## **B. Rumusan Masalah**

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian agama Kabupaten Sidoarjo?
2. Apakah *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo?
3. Apakah *organizational citizenship behavior* dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo?

### C. Tujuan Penelitian

1. Untuk menganalisa pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.
2. Untuk menganalisa pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.
3. Untuk menganalisa apakah *organizational citizenship behavior* dapat memoderasi hubungan antara budaya organisasi dengan kepuasan kerja pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

### D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini selain mempunyai tujuan, juga diharapkan dapat memberikan banyak manfaat bagi pihak-pihak terkait. Peneliti mengharapkan hasil penelitian ini dapat mempunyai manfaat sebagai berikut :

1. Secara teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman ilmiah tentang manajemen dalam dunia instansi. Penelitian ini juga diharapkan mampu menambah kajian dan teori tentang budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai perkembangan ilmu pengetahuan, serta dapat menjadikan sebagai rujukan untuk peneliti selanjutnya dalam kajian yang sama dan ruang lingkup yang lebih luas.

## 2. Praktis

### a. Bagi Lembaga.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan saran-saran yang bermanfaat bagi lembaga. Serta sebagai referensi lembaga dalam memperhatikan budaya organisasi dan perilaku pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja serta dapat menciptakan kesuksesan lembaga dimasa yang akan datang.

### b. Bagi peneliti

Penelitian ini diharapkan guna memiliki pengetahuan, pengalaman dan keterampilan mengenai proses menerapkan budaya organisasi dalam meningkatkan kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel moderasi, yang dapat digunakan sebagai pendukung suatu nilai apakah akan memperlemah atau memperkuat variabel tersebut. Serta sebagai acuan bagi peneliti lanjutan terutama dalam bidang yang sama dan ruang lingkup yang lebih luas.

## E. Definisi Operasional

Definisi operasional menurut Sugiyono dalam jurnal karya Ktut Silvanita,dkkadalah penentuan kontrak atau sifat yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur.<sup>14</sup> Dengan kata lain, defenisi operasional adalah semacam petunjuk mengukur suatu variabel, sehingga dengan pengukuran tersebut dapat diketahui indikator-indikator apa saja untuk mendukung

---

<sup>14</sup>Ktut Silvanita, Iqbal Fanani, S.Pantja Djati, "Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus RSU UKI)", *Management Journal*, 9220.1, Hal: 44.

analisa dari variabel variabel tersebut. Berikut adalah definisi operasional yang dapat peneliti jelaskan, sebagai berikut:

### **1. Kepuasan Kerja (Y)**

Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan karyawan terkait dengan hasil pekerjaannya. Menurut Sari dalam jurnal yang ditulis oleh Nyoman Bayu Putra Mahardika dan Made Artha Wibawa, kepuasan kerja adalah sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya yang timbul dari implementasi yang sesuai dengan harapan.<sup>15</sup> Penelitian yang luas menunjukkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah dinilai dari kinerja seseorang karyawan sendiri yang berhubungan dengan kebutuhan dan aspirasi individu dalam menentukan kepuasan kerja, bersama dengan kelompok dan faktor organisasi seperti hubungan antara rekan kerja dan supervisor, kondisi kerja, kebijakan kerja dan kompensasi. Kepuasan kerja merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya.

### **2. Budaya Organisasi (X)**

Pengertian budaya organisasi yang dikemukakan oleh Brown dan Harvey dalam jurnal karya Suharyanto dan Tony Susilo W<sup>16</sup> merupakan sistem yang saling dipahami, termasuk bahasa,

---

<sup>15</sup> Nyoman Bayu Putra Mahardika dan Made Artha Wibawa, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan, dalam jurnal : E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 1, 2019.

<sup>16</sup> Suharyanto and Tony Susilo W Abstrak, 'PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI BEBERAPA SMA NEGERI DI KABUPATEN GRESIK Oleh', *Ilmiah Pro Patria Volume, XIV.1 (2014), 113–27.*

sistem nilai, perasaan, perilaku, interaksi dan serangkaian norma yang dianut oleh anggota organisasi.

Sedangkan menurut Schein dalam jurnal karya Suharyanto dan Tony Susilo W mengatakan bahwa budaya organisasi memiliki tingkatan, yaitu artifak (hasil kecerdasan manusia), nilai, dan asumsi dasar. Lebih lanjut, artifak dapat diartikan sebagai budaya yang bersifat kasat mata, yang berupa lingkungan fisik organisasi, teknologi dan bentuk lain yang bersifat fisik. Sedangkan nilai dapat diartikan sebagai tingkat kesadaran dan kecerdasan pada sebuah organisasi sehingga tidak tampak bentuknya tetapi dapat dirasakan. Selanjutnya asumsi dasar adalah perbedaan nilai yang telah diterima oleh anggota organisasi, yang nantinya menentukan asumsi dasar menilai budaya suatu organisasi. Sesuai dengan konsep yang dikemukakan oleh Schein maka budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai perilaku anggota organisasi, kreativitas, dan loyalitas anggota terhadap organisasi.<sup>17</sup>

### **3. Organizational Citizenship Behavior (Z)**

Menurut Lakshmi dan Nicholas dalam jurnal yang ditulis oleh I Nyoman Bayu Putra Mahardika dan Made Artha Wibawa, menyatakan bahwa OCB merupakan suatu tindakan perilaku positif individu sebagai anggota organisasi dalam bentuk kesediaan secara sadar dan sukarela untuk bekerja dan berkontribusi pada organisasi untuk mendukung

---

<sup>17</sup>Suharyanto dan Tony Susilo W, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Beberapa SMA Negeri Di Kabupaten Gresik", dalam jurnal : *Ilmiah Pro Patria Volume, XIV.1 (2014)*, Hal: 113–27.

berfungsinya organisasi secara efektif.<sup>18</sup> Sedangkan Stanley dalam jurnal yang ditulis oleh I Nyoman Bayu Putra Mahardika dan Made Artha Wibawa, menyatakan bahwa OCB ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun.<sup>19</sup> Dari penjelasan beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa OCB adalah seseorang yang secara suka rela berinisiatif dan bersedia untuk membantu rekan kerja, agar kinerja yang dilakukan mampu menghasilkan kinerja yang efektif, sehingga dapat tercapainya suatu tujuan, dan perilaku ini biasanya ditandai dengan ketulusuan tanpa mengharap imbalan.

## **F. Sistematika Pembahasan**

### **BAB I PENDAHULUAN**

Pendahuluan adalah bab pertama dari skripsi yang mengantarkan pembaca untuk dapat menjawab pertanyaan apa yang diteliti, untuk apa dan mengapa penelitian itu dilakukan Pada bagian pendahuluan berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian definisi operasional dan sistematika pembahasan.

---

<sup>18</sup>I Nyoman Bayu Putra Mahardika dan Made Artha Wibawa, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan", dalam jurnal : E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 1, 2019, Hal: 7350.

<sup>19</sup>I Nyoman Bayu Putra Mahardika dan Made Artha Wibawa, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan", dalam jurnal : E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 1, 2019, Hal: 7351.

## **BAB II KAJIAN TEORITIK**

Bab kedua adalah bagian yang menekankan pada aspek elaborasi teori dan riset terdahulu. Bagian ini amat penting untuk menunjukkan bahwa mahasiswa memiliki landasan ilmiah dalam melakukan penelitian. Pada bagian kedua ini berisi uraian mengenai tinjauan teori, kerangka pemikiran, penelitian terdahulu serta hipotesis dan hubungan antar variabel.

## **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

Dalam bab ini dijelaskan secara rinci tentang metode dan teknik yang digunakan dalam melakukan penelitian di lapangan.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bagian keempat dalam penelitian ini berisi mengenai sejarah singkat, karakteristik responden, analisis data dan pembahasan.

## **BAB V PENUTUP**

Pada bagian yang terakhir berisi tentang simpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



## BAB II KAJIAN TEORITIK

### A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu yang relevan adalah serangkaian penelitian-penelitian yang sudah ada di penelitian sebelumnya dan dijadikan referensi dan juga pendukung bagi peneliti selanjutnya untuk mengerjakan penelitian terbaru. Dengan penelitian ini, peneliti memperkuat hasil penelitiannya dengan memperjelas dan memberikan perbedaan antara penelitian yang sudah ada sebelumnya dengan yang baru. Ada beberapa penelitian yang digunakan oleh peneliti sebagai patokan dalam menyusun penelitian ini, diantaranya :

1. Penelitian oleh I Nyoman Bayu Putra Mahardika, dkk dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan”.<sup>20</sup>

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwabudaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Hal ini dibuktikan melalui analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengukur besar pengaruh di antara empat variabel yang digunakan dalam penelitian. Persamaan dalam penelitian yang akan diteliti yaitu variabel budaya organisasi (X), kepuasan kerja (Y), dan *organizational citizenship behavior* (Z). Terdapat perbedaan pada penelitian ini

---

<sup>20</sup>I Nyoman Bayu Putra Mahardika dan Made Artha Wibawa, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan", dalam jurnal : E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 1, 2019.

dengan sebelumnya. Padahal penelitian sebelumnya menggunakan variabel eksogen terhadap endogen, sedangkan pada penelitian ini menggunakan variabel moderasi.

2. Penelitian oleh Yohanes Robert Pratama Husodo dengan judul “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT Jatim Indo Lestari”.<sup>21</sup>

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), budaya organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan budaya organisasi berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Hal ini dibuktikan melalui analisis Generalized Structured Component Analysis (GSCA) yang digunakan untuk mengukur besar pengaruh di antara ketiga variabel dalam penelitian. Penelitian ini memiliki persamaan dengan ketiga variabel yang akan diteliti, yaitu variabel budaya organisasi (X), variabel kepuasan kerja (Y) dan organizational citizenship behavior (Z). Namun memiliki perbedaan yaitu, dalam penelitian terdahulu menggunakan variabel intervening, sedangkan

---

<sup>21</sup>Yohanes Robert Pratama Husodo, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT JATIM INDO LESTARI”, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, No. 1, (2018).

penelitian yang akan diteliti menggunakan variabel moderasi.

3. Penelitian oleh Ricky Lukito dengan judul "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo".<sup>22</sup>

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa organizational citizenship behavior tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, organizational citizenship behavior berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, dan kepuasan kerja berperan sebagai variabel mediasi antara OCB terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan melalui program Partial Least Square (PLS) sebagai analisis data. Penelitian ini memiliki persamaan dengan penelitian yang akan diteliti yaitu sama-sama menggunakan variabel organizational citizenship behavior dan kepuasan kerja dalam penelitian. Namun memiliki perbedaan pula yaitu penelitian ini menggunakan variabel mediasi atau intervening sedangkan penelitian yang akan diteliti menggunakan variabel moderasi.

4. Penelitian oleh Bara Dhatu Dewanggana, dkk dengan judul "Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior

---

<sup>22</sup>Ricky Lukito, "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo", *Jurnal Agora*, 8.2 (2020).

(OCB) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada PT. PLN APP Semarang)".<sup>23</sup>

Hasil dari penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi, kepuasan kerja, budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior. Organizational citizenship behavior, komitmen organisasi dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hal ini dibuktikan melalui teknik analisis regresi linier berganda yang digunakan untuk mengukur besar pengaruh di antara empat variabel yang digunakan dalam penelitian. Persamaan dalam penelitian yang akan diteliti yaitu variabel organizational citizenship behavior (Z), terdapat perbedaan antara penelitian sebelumnya dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu penelitian sebelumnya menggunakan variabel eksogen dan endogen, sedangkan penelitian yang akan diteliti menggunakan variabel moderasi.

5. Penelitian oleh Febry Zakharia dengan judul "Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP Yadika 3 Tangerang".<sup>24</sup>

Hasil penelitian menjelaskan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru. Hal ini dibuktikan dengan analisis regresi linier berganda

---

<sup>23</sup>Bara Dhatu Dewanggana, dkk, "Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Yang Berdampak Pada Prestasi Kerja Karyawan", 2.2 (2016).

<sup>24</sup>Febry Zakharia, "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Guru SMP YADIKA 3 Tangerang", 2013, 39–50.

dan diproses dengan program SPSS versi 19 untuk mengukur besar pengaruh di antara dua variabel yang digunakan dalam penelitian. Persamaan dalam penelitian yang akan diteliti yaitu variabel budaya organisasi (X) dan kepuasan kerja (Y). Perbedaan dari penelitian ini dengan sebelumnya adalah penelitian sebelumnya tidak menggunakan variabel moderasi pada penelitiannya, sedangkan variabel yang akan diteliti menggunakan variabel moderasi.

6. Penelitian oleh Hasni Dyah Kurniawati dan Amin Wahyudi dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi”<sup>25</sup>

Hasil penelitian menjelaskan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai rumah sakit di Karanganyar, Komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai rumah sakit di Karanganyar. Organizational Citizenship Behavior mampu memoderasi pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan, dan Organizational Citizenship Behavior memoderasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan rumah sakit secara signifikan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan metode analisis data yang digunakan adalah validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, uji hipotesis Analisis Regresi Moderat. Persamaan dalam penelitian yang akan diteliti yaitu kepuasan kerja dan

---

<sup>25</sup>Amin Wahyudi Hasni Dyah Kurniawati, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi”, *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 9.1 (2015), 1–10.

Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel moderasi. perbedaan dari penelitian ini dengan sebelumnya adalah penelitian sebelumnya menggunakan variabel komitmen kerja (X2) dan kinerja (Y) sedangkan variabel yang akan diteliti menggunakan budaya organisasi sebagai variabel X.

7. Penelitian oleh Nurafia, ST. dan Ulfiani Rahman dengan judul “Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukamba”<sup>26</sup>

Hasil penelitian menjelaskan bahwa Kepuasan Kerja yang dilakukan oleh pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba sudah berjalan dengan baik, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukumba belum dapat dikatakan optimal, dan terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Kantor Kementerian Agama Bulukumba. Jenis penelitian yang digunakan adalah sama-sama menggunakan metode kuantitatif. Variabel yang digunakan dalam penelitian terdahulu memiliki persamaan dengan penelitian yang akan diteliti, yaitu kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), sama-sama meneliti Kementerian Agama sebagai objek penelitiannya. Memiliki perbedaan yakni, penelitian terdahulu memilih Kementerian Agama Bulukumba sebagai objek penelitiannya, sedangkan penelitian yang

---

<sup>26</sup>ULFIANI RAHMAN NURAFIA, ST. SYAMSUDDUHA, ‘Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukamba’, *Jurnal Idaarah*, III.2 (2019), 216–26.

akan diteliti memilih Kementerian Agama Sidoarjo sebagai objek penelitiannya. Serta penelitian terdahulu menggunakan variabel eksogen terhadap endogen, sedangkan penelitian yang akan diteliti menggunakan variabel moderasi.

Penelitian terdahulu yang digunakan peneliti sebagai referensi dan untuk menemukan keterkaitan antara variabel budaya organisasiterhadap kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* (OCB). Hasil dari beberapa penelitian terdahulu diatas menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara budaya organisasi dan *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kepuasan kerja yang dibuktikan dari hasil penelitan yang menjelaskan banyak faktor terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang signifikan. Kebaruan dari penelitian yang dilakukan saat ini adalah menggunakan variabel moderasi pada penelitian yakni pengaruh budaya organisasi (X) terhadap kepuasan kerja (Y) dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) (Z) sebagai variabel moderasi. Penelitian terdahulu yang dipaparkan oleh peneliti sebagai pendukung serta dapat menghasilkan pembaruan pada peneltian saat ini. Kebaruan dalam penelitian ini menggunakan variabel moderasi (Z) yang dapat menjadi suatu nilai apakah akan memperlemah atau memperkuat variabel tersebut. Peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel moderasi yang akan memperlemah atau memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

## **B. Kerangka Teori**

### **1. Kepuasan Kerja (Variabel Dependen)**

#### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja merupakan respon individu terhadap pengalamannya dalam bekerja. Kepuasan kerja merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan pegawai terkait dengan hasil pekerjaannya. Hal ini senada dengan pernyataan oleh Handoko dalam jurnal Ade Irma dan Oktafia Gawi, beliau menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan karyawan atas pekerjaan yang telah dikerjakan. Kepuasan kerja mencerminkan tingkat perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, hal ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.<sup>27</sup>

Sementara itu James L. Gibson dan Jhon M., mereka menyatakan dalam buku karya Enong Rostiawati, kepuasan kerja merupakan sikap positif pegawai terhadap pekerjaannya, tingkat kepuasan yang timbul berdasarkan penilaian terhadap situasi kerja. Penilaian tersebut dapat dilakukan terhadap salah satu pekerjaannya, penilaian dilakukan sebagai rasa menghargai dalam mencapai salah satu nilai-nilai penting dalam pekerjaan. Pegawai yang

---

<sup>27</sup>Ade Irma da Oktafia Gawi, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah X Kantor Wilayah II", *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, Vol . 9. No. 1 (2016), hal: 77.



puas adalah pegawai yang menyukai hasil kerjanya.<sup>28</sup>

## **b. Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan**

Menurut Luthans dalam jurnal yang ditulis oleh Yohanes Robert, terdapat beberapa dimensi dan indikator kepuasan kerja yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja pada karyawan yaitu:<sup>29</sup>

### **1. Pekerjaan itu sendiri**

Sejauh mana pekerjaan menyediakan hal-hal yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab. Menurut hasil survey, salah satu hal untuk mencapai kepuasan kerja adalah pekerjaan yang menantang dan menarik. Berikut indikator dimensi pekerjaan itu sendiri :

#### **a. Perasaan**

Perasaan merupakan keadaan kognitif, yaitu tingkat dimana karyawan merasa pekerjaan mereka dapat memberi kontribusi yang bernilai penting dan berharga.

#### **b. Tanggung jawab**

Keadaan yang menitikberatkan pada karyawan yang merasakan tanggung

---

<sup>28</sup>Enong Rostiawati, "Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pada Aparatur Sipil Negara", (Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat: Widina Bhakti Persada Bandung, 2020), hal:66.

<sup>29</sup>Yohanes Robert Pratama Husodo, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT JATIM INDO LESTARI ", Program Manajemen Bisnis and others, 6.1 (2018), hal:2.

jawab pribadi atau akuntabilitas pada pekerjaannya.

- c. Pengetahuan terhadap hasil  
Keadaan psikologis yang melibatkan tingkat dimana seorang karyawan mampu memahami bagaimana kinerja mereka dan hasil dari kinerja mereka.

2. Upah atau gaji

Jumlah dari remunerasi finansial yang diterima dan tingkat kesetimpalan antara upah yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan. Karyawan seringkali melihat upah sebagai refleksi dari bagaimana manajemen melihat kontribusi mereka terhadap organisasi. Berikut indikator dalam dimensi pembayaran:

- a. Taraf hidup yang layak
- b. Mampu memenuhi kebutuhan, gaji yang diterima oleh pegawai merupakan suatu kebutuhan dasar personal
- c. Menimbulkan semangat bekerja, gaji yang diterima mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi setiap pegawai
- d. Kesejahteraan, jaminan kesejahteraan bagi para pegawai diberikan dalam bentuk asuransi atau jaminan kesehatan.

3. Promosi kenaikan jabatan

Peluang kenaikan pangkat dalam organisasi. Promosi mengambil sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan yang menyertainya. Sebagai contoh, seseorang yang dipromosikan berdasarkan senioritas seringkali mengalami kepuasan

kerja yang tidak sebanyak mereka yang dipromosikan berdasarkan performa. Berikut indikator dalam dimensi promosi :<sup>30</sup>

- a. Frekuensi promosi
  - b. Kualitas promosi
  - c. Kuantitas promosi
  - d. Waktu promosi
  - e. Ketepatan atau kesesuaian sasaran promosi
4. Pengawasan kerja (supervisi)
- Kemampuan dari penyelia untuk memberikan bantuan-bantuan teknis dan dukungan moral. Meliputi kemampuan dari penyelia untuk menunjukkan kepeduliannya terhadap karyawan dengan membantu karyawan dalam memberikan motivasi, berkomunikasi dengan karyawan secara personal, memberikan bantuan terhadap karyawan dalam partisipasinya terhadap suatu pekerjaan. Berikut indikator dimensi pengawasan, sebagai berikut :
- a. Penetapan standar pelaksanaan atau perencanaan
  - b. Pengukuran kerja
  - c. Penilaian kinerja
  - d. Tindakan koreksi
5. Rekan kerja
- Suatu tingkat dimana rekan-rekan kerja secara teknis cakap dalam bekerja dan

---

<sup>30</sup>Rita N Taroreh, Febriano Clinton Polla Lisbeth Mananeke, "Analisis Pengaruh Harga, Promosi , Lokasi Dan Kualitas Pelayanan *Sea Analysis Of The Influence Of Price, Promotion, Location And Services Quality On Purchas Decisions In PT . Indomaret Manado Unit Jalan Sea*", *Jurnal Emba*, 6.4 (2018), Hal:3069.

memberikan dukungan sosial. Meliputi rekan-rekan kerja yang terampil dalam bekerja dan memberikan dukungan, kenyamanan, saran, dan pertolongan. Berikut indikator dalam dimensi rekan kerja menurut Sdriamunawar:<sup>31</sup>

a. Kompetisi sehat

Dimana persaingan antara sesama rekan kerja untuk mencapai jabatan yang tertinggi.

b. Saling menghormati

Tindakan karyawan dalam menghargai sesama rekan kerja. Menghargai perbedaan pendapat dan memberikan dukungan dalam kelancaran bekerja.

c. Saling bekerja sama

Tindakan karyawan dalam menyelesaikan permasalahan dengan saling bekerja sama.

d. Suasana kekeluargaan

Kondisi harmonis pada lingkungan kerja.

**c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut pendapat Moh. As'ad dalam jurnal yang ditulis oleh Melani, ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi

---

<sup>31</sup>Ivan Suciadi, Michael Angelo Wijaya, dkk, "Analisa Pengaruh Pekerjaan Itu Sendiri, Kompensasi, Rekan Kerja, Dan Kepemimpinan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Bagian Operasioanal Restoran Carnivor Steak And Grill Surabaya", dalam *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5.2, Hal:536-537.

timbulnya kepuasan kerja, yakni sebagai berikut:<sup>32</sup>

1. Faktor psikologis

Merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan pegawai yang meliputi minat, kenyamanan bekerja, sikap terhadap pekerjaan, dan perasaan kerja.

2. Faktor fisik

Merupakan faktor yang berhubungan dengan fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik pegawai yang meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu kerja, perlengkapan kerja, dan kesehatan pegawai.

3. Faktor finansial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan pegawai, yang meliputi sistem penggajian, jaminan sosial, tunjangan, fasilitas, promosi, dan lain sebagainya.

4. Faktor sosial

Merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik antara sesama karyawan, karyawan berbeda jenis pekerjaannya, maupun dengan atasannya.

**d. Kepuasan Kerja Dalam Perspektif Islam**

Dalam Islam, bekerja adalah ibadah. Kepuasan kerja pada karyawan merupakan perasaan senang yang akan timbul setelah mereka melihat pekerjaan mereka sesuai dengan ekspektasi. Oleh karena itu, tingkatan tertinggi

---

<sup>32</sup> Melani, T. (2012). Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja (Studi pada Karyawan Sekolah Tinggi Ilmu Farmasi” YAYASAN PHARMASI” Semarang). Jurnal Kajian Akuntansi dan Bisnis, 1, hal:7.

bagi seorang pegawai muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah apabila dia seolah-olah melihat Allah. Syi'ar seorang muslim dalam melaksanakan pekerjaannya adalah berharap mendapatkan keridhaan dari Allah SWT.<sup>33</sup> Terdapat firman Allah dalam Al-Qur'an Surat 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 Rasulnya 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).<sup>34</sup>

## 2. Budaya Organisasi (Variabel Independen)

### a. Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam jurnal yang ditulis oleh Yohanes Robert, budaya organisasi merupakan hal-hal yang mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang dapat membedakan organisasi itu dengan organisasi-organisasi yang lain.<sup>35</sup> Budaya

---

<sup>33</sup>Ade Irma and Oktafia Gawi, "Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah x Kantor Wilayah II", *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, Vol . 9. No. 1 (2016),hal: 80-81.

<sup>34</sup>MM. Nur Ishaq Fauzi, Dr. Muchotob Hamzah, "Peranan Orang Tua Pada Anak Dalam Pendidikan Tauhid (Kajian Q.S. At-Taubah Ayat 128- 129)", *Repository FTK UNSIQ*, Hal: 1–6.

<sup>35</sup>Yohanes Robert Pratama Husodo, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan

organisasi memiliki nilai-nilai yang harus dijiwai, dipahami, serta dipraktikkan dan dilakukan bersama oleh semua individu yang terlibat dalam kelompok tersebut. Budaya organisasi berkaitan dengan struktur organisasi, dan sistem kontrol untuk menghasilkan norma perilaku yang kemudian dipatuhi dan dilaksanakan bersama oleh individu dalam organisasi.

Budaya yang ada dalam suatu organisasi akan mempengaruhi cara bekerja individu dalam kelompok, yang melahirkan cara pandang yang sama dalam melaksanakan aktivitas pekerjaan. Dalam suatu organisasi, diharapkan dapat membangun suatu komitmen untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, membangun kekuatan dan pondasi organisasi, serta menciptakan rasa solidaritas diantara para pegawai. Budaya organisasi juga berdampak pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Nilai yang dianut bersama membuat para pegawai merasa nyaman bekerja, semakin kuat budaya organisasi, maka akan semakin besar dorongan para pegawai untuk maju bersama. Berdasarkan hal tersebut penjiwaan antara individu, penciptaan komitmen, dan pengembangan budaya organisasi sangat diperlukan untuk membangun organisasi yang efektif dan efisien yang sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.

---

Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT JATIM INDO LESTARI”, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, No. 1, (2018).

## b. Dimensi Budaya Organisasi

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins dalam jurnal karya Anissa Lestari, terdapat beberapa dimensi dan indikator dalam budaya organisasi, diantaranya sebagai berikut:<sup>36</sup>

### 1. *Innovation and risk taking* (inovasi dan pengambilan resiko)

Sejauh mana karyawan didorong agar inovatif dan mengambil risiko. Sebagai contoh, suatu perusahaan mendorong karyawannya untuk melaksanakan ide-ide baik yang dimilikinya untuk kemajuan perusahaan dan kegagalan dianggap sebagai pengalaman belajar. Berikut indikator dalam dimensi *innovation and risk taking* :

- a. Kemampuan untuk melakukan inovasi
- b. Keberanian dalam mengambil resiko

### 2. *Attention to detail* (perhatian terhadap detail)

Tingkat dimana para karyawan diharapkan dapat memperlihatkan presisi (kecermatan), analisis, dan perhatian terhadap detail. sebagai contoh, suatu perusahaan mendorong karyawannya agar bekerja sesuai prosedur perusahaan dan bekerja dengan teliti. Berikut indikator dalam dimensi *attention to detail*:

---

<sup>36</sup>Anissa Lestari Kadiyono Lita Oktaviani, "Budaya Organisasi Pada Perusahaan Distribusi Dengan Model Bisnis Konvensional", Jurnal *RAP UNP*, vol. 10, No. 01 (2019), Hal:46–61.



- a. Kecermatan dalam menyelesaikan masalah
- b. Keterampilan dan ketelitian dalam bekerja

3. *Outcome orientation*(orientasi hasil)

Sejauh mana manajemen berfokus pada hasil atau hasil daripada pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapainya. Dalam hal ini, perusahaan memperhatikan produktivitas yang tinggi dalam aktivitasnya. Berikut indikator dalam dimensi *outcome orientation*:

- a. Kemampuan meningkatkan hasil kerja
- b. Penggunaan sumber daya secara optimal

4. *People orientation*(orientasi orang)

Sejauh mana keputusan manajemen mempertimbangkan efek hasil pada orang-orang dalam organisasi. Sebagai contoh, suatu perusahaan bangga menjadi tempat yang baik untuk bekerja dengan memperlakukan karyawan dengan baik. Berikut indikator dalam dimensi *people orientation*:

- a. Peluang karyawan untuk berkembang
- b. Peluang karyawan untuk mengikuti pelatihan

5. *Team orientation*(orientasi tim)

Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan berdasar tim, bukan berdasarkan individu. Perusahaan mendesain aktivitas pekerjaan berdasarkan tim kerja. Berikut indikator dalam dimensi *team orientation*:

- a. Kekompakan tim dalam bekerja

- b. Intensitas komunikasi antar anggota
- 6. *Aggressiveness*(keagresifan)

Sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai. Sebagai contoh, perusahaan bangga menjadi penggerak pasar dan mampu dengan cepat tanggap atas kebutuhan perubahan yang diperlukan oleh pelanggannya. Berikut indikator dimensi *aggressiveness*:

- a. Kecekatan dalam menghadapi pekerjaan
  - b. Kompetitif dalam bekerja
- 7. *Stability*(kemantapan)

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia *stability* atau stabilitas adalah kemantapan, kestabilan dan keseimbangan. stabilitas dalam perusahaan yaitu tingkat di mana perusahaan mampu menekankan dan mempertahankan, serta menstabilkan proses kegiatan dalam organisasi atau perusahaan. Berikut indikator dimensi *stability* :

- a. Komitmen pada tugas dan tanggung jawab
- b. Kesetiaan pada nilai-nilai yang ada<sup>37</sup>

### c. **Budaya Organisasi Dalam Perspektif Islam**

Menurut pandangan Islam, budaya organisasi Islam merupakan moral atau perilaku bagi setiap masyarakat muslim dalam melaksanakan semua syari'ah atau aturan Islam di segala aspek kehidupan, termasuk dalam pencaharian kehidupan atau pada bidang

---

<sup>37</sup>Susi Adiwaty, " Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan ", *Jurnal Manajemen Bisnis*, 23.3 (2020), 350–56.

ekonomi dan lebih khusus pada urusan etika kerja. Dalam etika atau budaya organisasi kerja, tidak lepas dari konsep-konsep Islam yang harus dipegang dan dilaksanakan dalam bidang tersebut.

Sebagai pedoman dalam meningkatkan kinerja organisasi pada perusahaan, maka sebuah perusahaan harus mampu menerapkan budaya organisasi sesuai dengan ajaran dan syariat Islam, yang berkaitan dengan:

1. Bekerja merupakan fungsi manusia sebagai khalifah.

Maksud dalam fungsi ini bertujuan agar setiap seorang muslim mampu memimpin dan mengarahkan amal perbuatan manusia serta mampu menciptakan kebaikan dan kemaslahatan di muka bumi ini. Seorang muslim harus meyakini bahwa apapun yang diciptakan Allah di bumi untuk kebaikan, dan apapun yang Allah berikan kepada manusia sebagai sarana untuk menyadarkan atas fungsinya sebagai pengelola bumi (khalifah).

2. Bekerja merupakan ibadah.

Dalam pandangan Islam bekerja sama artinya dengan mengaktualisasikan salah satu ilmunya yang telah diberikan Allah. Islam menjadikan bekerja sebagai bagian dari ibadah yang harus disertai disertai dengan niat dan pengharapan atas pahala kebaikan dari Allah SWT. Dalam sebuah hadis Nabi SAW bersabda: “Sesungguhnya segala perbuatan itu tergantung kepada niatnya dan setiap orang hanya akan

mendapatkan apa yang diniatkan”. Niat akan mengubah pekerjaan menjadi bernilai ibadah. Juga Nabi SAW bersabda: “Sesungguhnya kamu tidak akan menafkahkan apapun dengan mengharapkan Allah kecuali akan diber pahala atasnya hingga apa yang akalian berikan sebagai makanan istrimu”(H.R. Muslim).<sup>38</sup>

3. Bekerja dengan azas manfaat dan maslahat.

Bekerja bukan semata-mata karena profit ekonomis yang diperolehnya, tetapi juga seberapa penting manfaat keuntungan tersebut atau kemaslahatan masyarakat. Sebagaimana firman Allah dalam surat Az-Zariyat ayat 19: “Dan pada harta-harta mereka ada hak untuk orang miskin yang meminta dan orang miskin yang tidak mendapat bagian”.

4. Bekerja dengan mengoptimalkan kemampuan akal

Islam mengajarkan umatnya, sebagai pekerja muslim mampu menggunakan kemampuan akal fikirannya (kecerdasannya), profesionalitas dalam mengelola sumber daya. Oleh karena faktor produksi yang digunakan untuk menyelenggarakan proses produksi sifatnya tidak terbatas, maka manusia perlu berusaha mengoptimalkan kemampuan yang telah Allah berikan.

5. Bekerja penuh keyakinan dan optimistik.

---

<sup>38</sup>Lukman Hakim, "Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja", Jurnal *Iqtishadia*, 9.1, 2016.

Seorang muslim harus yakin bahwa apapun yang diusahakannya sesuai dengan ajaran Islam tidak membuat hidupnya menjadi kesulitan. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Mulk ayat 15 :

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

Artinya: “Dialah yang menjadikan bumi itu mudah bagi kamu, maka berjalanlah disegala penjurunya dan makanlah sebahagian dari rezeki-Nya. Dan hanya kepada-Nyalah kamu (kembali setelah) dibangkitkan”.<sup>39</sup>

6. Bekerja dengan memperhatikan unsur kehalalan

Seorang pekerja muslim menghindari praktek pekerjaan atau produksi yang mengandung unsur haram antara lain keuangan mengandung riba, kebijakan terhadap tenaga kerja yang tidak adil dan pemasaran yang menipu. Sebagaimana firman Allah dalam surat Al-Maidah ayat 90:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِنَّمَا الْخَمْرُ وَالْمَيْسِرُ وَالْأَنْصَابُ وَالْأَزْلَمُ  
رِجْسٌ مِّنْ عَمَلِ الشَّيْطَانِ فَاجْتَنِبُوهُ لَعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ

Artinya: “Hai orang-orang beriman sesungguhnya khamr, judi, berkorban untuk

---

<sup>39</sup>Sarmiana Batubara, "Harta Dalam Perspektif Al-Quran : (Studi Tafsir Ayat-Ayat Ekonomi)", *Jurnal Imara*, 2.2 (2018), Hal:144.

berhala dan mengundi nasib dengan anak panah adalah perbuatan keji termasuk perbuatan syaitan. Maka jauhilah perbuatan-perbuatan itu agar kamu mendapat keuntungan".<sup>40</sup>

### **3. Organizational Citizenship Behavior (Variabel Moderasi)**

#### **a. Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi. OCB bersifat menegdepankan organisasi yang melibatkan beberapa perilaku individu yang meliputi perilaku menolong sesama anggota organisasi, kerelaan melakukan pekerjaan tambahan, menjunjung prosedur dan aturan kerja. Perilaku sukarela pegawai tersebut merupakan perilaku sosial yang positif dan memberikan suatu nilai tambah yang positif bagi pegawai dan organisasi.

*Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi positif individu yang mendalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan reward dari kinerja yang tinggi. OCB memiliki peranan penting dalam menunjang kinerja organisasi yang mendorong individu untuk bekerja membantu mencapai tujuan organisasi. Hal tersebut senada dengan pernyataan oleh Newstorm dan Davis dalam buku karya Enong Rostiawati, yang menyatakan

---

<sup>40</sup> Lukman Hakim, "Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja", Jurnal *Iqtishadia*, 9.1, 2016, hal: 191-198.

bahwa *organizational citizenship behavior* sebagai perilaku pegawai, sebagai anggota organisasi terlibat dalam kerja untuk membantu orang lain, seperti menjadi relawan dalam upaya membantu pekerjaan khusus, secara sukarela, berbagi waktu dan sumber daya dan secara proaktif bekerjasama dengan orang lain.<sup>41</sup> Pegawai yang memiliki kewarganegaraan organisasi juga diharapkan untuk dapat menggunakan bakat dan energi sepenuhnya untuk membantu mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **b. Dimensi Organizational Citizenship Behavior (OCB)**

*Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku seseorang yang secara sukarela berinisiatif dan bersedia untuk membantu rekan kerja, agar kinerja yang dilakukan mampu menghasilkan kinerja yang efektif. Berdasarkan teori Dennis Organ dalam buku karya Restin Meilina, menyebutkan bahwa terdapat beberapa dimensi dan indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), diantaranya yakni:<sup>42</sup>

##### **1. Dimensi *Sportmanship* (sportivitas)**

*Sportmanship* merupakan sikap andil terhadap tim dengan bersedia dan berani memberikan toleransi terhadap keadaan

---

<sup>41</sup>Enong Rostiawati, "Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior Pada Aparatur Sipil Negara, (Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat: WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG, 2020), Hal: 12.

<sup>42</sup>M.M. Restin Meilina, "Pelayanan Publik Dalam Perspektif MSDM" (Jl. KH. Ahmad Dahlan : Universitas Nusantara PGRI, Kediri), Hal : 16-17 .

yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam sportmanship akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, tidak kecewa saat orang lain tidak mengikuti sarannya, mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan tim.<sup>43</sup> Berikut indikator dalam dimensi *sportmanship*, yaitu:

- a. Memiliki toleransi terhadap keadaan di dalam perusahaan yang tidak sesuai keinginan / ekspektasi.
  - b. Menghindari perilaku mengeluh terhadap pekerjaan.
  - c. Menghindari kebiasaan untuk membesar-besarkan masalah di lingkungan pekerjaan.
2. Dimensi *Civic Virtue* (tanggung jawab)  
*Civic Virtue* merupakan sebuah sikap komitmen karyawan kepada perusahaan yang melibatkan tanggung jawab dan konstruktif, dalam proses bekerja. Menurut Konovsky & Organ menjelaskan bahwa perilaku ini memusatkan pada kegiatan berkelanjutan yang berkaitan dengan tata kelola, seperti membaca email yang relevan dengan pekerjaan, menghadiri pertemuan, mengikuti apa yang sedang terjadi di perusahaan, mendiskusikan dengan rekan

---

<sup>43</sup>Yohanes Robert Pratama Husodo, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT JATIM INDO LESTARI", Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, No. 1, (2018), Hal: 3.



kerja tentang masalah hari ini, memberikan pendapat, dan ikut berpartisipasi aktif dalam aktivitas perusahaan.<sup>44</sup> Berikut indikator dalam dimensi *civic virtue*, yaitu:

- a. Memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya
  - b. Kesanggupan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan baik serta tepat waktu
  - c. Berani menanggung resiko terhadap keputusan yang diambil
  - d. Bekerja secara tekun dan berdedikasi tinggi
  - e. Memberikan pelayanan yang optimal sesuai bidang tugas
3. Dimensi *Altruism* (kepedulian)  
*Altruism* merupakan perilaku bentuk kepedulian antar rekan kerja yang didasari atas dasar tanpa paksaan untuk membantu pegawai lain dalam menyelesaikan tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasi. Perilaku ini meliputi: membantu rekan kerja baru yang sedang mempelajari pekerjaannya, membantu rekan kerja yang pekerjaannya menumpuk, atau menyelesaikan masalah-masalah yang

---

<sup>44</sup>Yohanes Robert Pratama Husodo, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT JATIM INDO LESTARI", Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, No. 1, (2018), Hal: 3.

berhubungan dengan organisasi.<sup>45</sup> Berikut indikator dalam dimensi *altruism*, yaitu:

- a. Menggantikan pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk atau izin
- b. Membantu karyawan / trainee baru selama masa orientasi.
- c. Membantu dengan sukarela para tamu yang membutuhkan bantuan.

4. Dimensi *Conscientiousness* (hati nurani/kesadaran)

Menurut Hasibuan *Conscientiousness* merupakan sikap atau perilaku seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.<sup>46</sup> *Conscientiousness* mengacu pada perilaku atau kebiasaan yang dilakukan berasal dari hati nurani dan kesadaran diri sendiri, meliputi kehadiran, mematuhi peraturan, memanfaatkan waktu istirahat, dan sebagainya.<sup>47</sup> Berikut indikator dimensi *Conscientiousness*, yaitu:

- a. Tidak menimpakan kesalahannya pada orang lain
- b. Merasa bersalah dan malu atas perbuatan buruknya, dan

---

<sup>45</sup>Selvi Diliyanti Rizki and Al Asy Ari Adnan Hakim, "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pegawai", 10.2 (2020), hal:151.

<sup>46</sup>Muhammad Andi Prayogi, Muhammad Taufik Lesmana, dkk, "Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai", *FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 2 (2017), 665–70.

<sup>47</sup>Husodo, Op Cit.

- c. Bersikap baik meskipun ada tekanan untuk berbuat sebaliknya.<sup>48</sup>
5. Dimensi *Courtesy* (perilaku sopan santun)  
Sopan santun merupakan bentuk sikap ramah kepada sesama atau rekan kerja dalam perusahaan. Perilaku sopan santun ini meliputi menyapa sesama rekan kerja, suka rela membantu meringankan masalah-masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi oleh orang lain. Berikut indikator dalam dimensi *courtesy*, yaitu:
  - a. Memberikan saran dan informasi kepada rekan kerja yang membutuhkan.
  - b. Membantu rekan kerja memecahkan permasalahan sehubungan dengan pekerjaan.
  - c. Membantu rekan kerja di lain departemen ketika memiliki masalah.<sup>49</sup>
- c. **Organizational Citizenship Behavior Dalam Perspektif Islam**

Salah satu definisi yang dikemukakan oleh Smith dalam jurnal karya Farida Elmi dan Widodo Murhanip, *organizational citizenship behavior* (OCB) diartikan sebagai perilaku memberikan kontribusi atau performa lebih

---

<sup>48</sup>F Fitraturrohman and S Muhibah, "Program Hipotetik Pribadi Sosial Dalam Meningkatkan Kecerdasan Moral Siswa", *Journal of Education and Counseling*, 1.1 (2020), 16–29  
<<https://jurnal.masoemiversity.ac.id/index.php/educationcounseling/article/view/33%0Ahttps://jurnal.masoemiversity.ac.id/index.php/educationcounseling/article/download/33/33>>.

<sup>49</sup>Ni Made Ariani Alberto Chandra Sanusi, Nyoman Ariana, "Tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Di Four Points Seminyak", *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 2.1 (2018), Hal: 72-76.

kepada orang lain diatas diri sendiri. Dalam perspektif Islam, mengartikan bahwa deskripsi tersebut merupakan satu dari sekian banyak karakteristik seorang muslim, seperti yang dicatat dalam sebuah hadist, Rasulullah SAW berkata: “Dan sebaik-baik manusia adalah orang yang paling bermanfaat bagi manusia.”(HR. Thabrani dan Daruquthni)<sup>50</sup>.

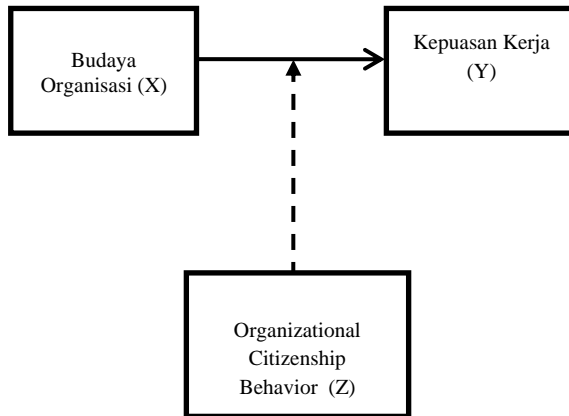
OCB kerja sangat dibutuhkan dalam perusahaan, karena memiliki tujuan dapat menghasilkan kinerja yang efektif sehingga mencapai kepuasan kerja tersendiri. Islam juga mengajarkan kepada umatnya agar senantiasa berbuat *Al-truisme* atau taawun yaitu agar selalu membantu saudaranya yang lain. Hal ini dijelaskan dalam sebuah hadist, Nabi bersabda: “Barang siapa yang menghilangkan kesulitan dunia sesama mukmin maka Allah akan menghilangkan kesulitannya di akhirat, barang siapa yang mempermudah kesulitan orang lain maka Allah akan mempermudah urusannya di dunia akhirat, barang siapa yang menutup aib seorang Islam maka Allah akan menutup aibnya di dunia-akhirat, Allah akan selalu menolong hambanya selagi hambanya menolong saudaranya (HR.Muslim:4867).<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup>Farida Elmi dan Widodo Murhanip, "Organizational Citizenship Behavior Dalam Perspektif Islam Sebuah Studi ( APLIKASI TAQWA ) Terhadap Karyawan INdustri Pendidikan", *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9.2 (2019), Hal: 300.

<sup>51</sup>Ilfi Nur Diana, "Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) DalamIslam", *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial, Jilid 1, Nomor 2, November 2012, Hlm. 141-148*, jilid 1.nomor 2 (2012), 141–48.

### C. Paradigma Penelitian



### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan pengertian tersebut, peneliti berasumsi bahwa ada pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior sebagai variabel moderasi pada pegawai di Kantor Kementerian Agama Sidoarjo, karena secara teori budaya organisasi dapat menunjang proses hasil dari kepuasan kerja dengan organizational citizenship behavior. Adapun hipotesis statistiknya dalam penelitian ini sebagai berikut :

### Hipotesis 1

H0: Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Sidoarjo.

H1: Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Sidoarjo.

### Hipotesis 2

H0 : organizational citizenship behavior tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Sidoarjo.

H1 : organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

### Hipotesis 3

H0 : semakin rendah organizational citizenship behavior, maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja semakin menurun.

H1: semakin tinggi organizational citizenship behavior, maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja semakin meningkat.

## **BAB III**

### **Metode Penelitian**

#### **A. Pendekatan dan Jenis Penelitian**

Penelitian ini menjelaskan tentang pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel moderasi. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Metode penelitian kuantitatif bertujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan dan digunakan untuk meneliti pada populasi maupun sampel tertentu dan pengumpulan data dengan menggunakan instrument penelitian, serta analisis data yang bersifat kuantitatif atau statistik. Penelitian kuantitatif ini mengkaji teori dengan menggunakan data yang didasarkan atas perhitungan menggunakan angka atau statistik mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dan hasil kesimpulannya.

#### **B. Objek Penelitian**

Dalam penelitian ini, yang menjadi fokus objek penelitian adalah pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*. Budaya organisasi sebagai variabel bebas (variabel X), kepuasan kerja sebagai variabel terikat (variabel Y), serta *organizational citizenship behavior* sebagai variabel moderasi (variabel Z). Yang menjadi subjek penelitiannya adalah pegawai yang bekerja di kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo yang beralamat di Jl.

Monginsidi No. 03, Sidoarjo, Jawa Timur, Indonesia.

### **C. Populasi, Sampel, dan Teknik sampling**

#### **1. Populasi**

Populasi penelitian adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.<sup>52</sup> Populasi dalam penelitian ini adalah 60 pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

#### **2. Sampel**

Menurut Sugiyono sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi.<sup>53</sup> Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik Sampling acak sederhana (Simple Random Sampling). Kuesioner disebarakan menggunakan teknik Simple Random Sampling dimana anggota sample dari populasi dilakukan secara acak tanpa memperhatikan tingkatan atau strata pada para pegawai yang bekerja di kantor Kementerian

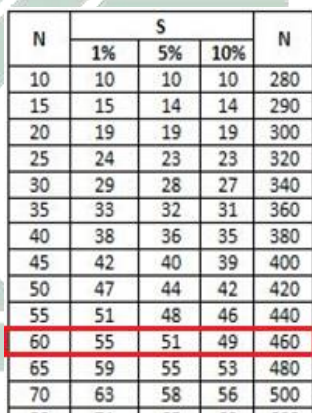
---

<sup>52</sup>Aliyah A. Rasyid Titik Handayani, "Pengaruh Kepemimpinan Kepala Sekolah, Motivasi Guru, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru SMA Negeri Wonosobo", dalam *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3.2 (2015), hal:268.

<sup>53</sup>Yohanes Robert Pratama Husodo, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT JATIM INDO LESTARI", 6.1 (2018).



Agama Sidoarjo.<sup>54</sup> Penentuan jumlah sampel yang akan digunakan dalam penelitian menggunakan rumus Isaac dan Michael menggunakan 5% sebagai tingkat kesalahan. Dengan tabel ini, peneliti dapat secara langsung menentukan besaran sampel berdasarkan jumlah populasi dan tingkat kesalahan yang dikehendaki.



N	S			N
	1%	5%	10%	
10	10	10	10	280
15	15	14	14	290
20	19	19	19	300
25	24	23	23	320
30	29	28	27	340
35	33	32	31	360
40	38	36	35	380
45	42	40	39	400
50	47	44	42	420
55	51	48	46	440
60	55	51	49	460
65	59	55	53	480
70	63	58	56	500

Berdasarkan gambar diatas, maka sampel dalam penelitian yang akan di ambil sebanyak 51 orang pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Alasan menggunakan 5% sebagai tingkat kesalahan adalah mengacu pada tingkat kesalahan maksimal yang dapat ditolerir sebesar

<sup>54</sup> Nyoman Bayu Putra Mahardika dan Made Artha Wibawa, "Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Karyawan", dalam jurnal : *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No. 1, 2019.

5% dengan tingkat kepercayaan 95% pada penelitian sosial.

#### D. Variabel dan Indikator Penelitian

Variabel penelitian adalah konsep yang mempunyai bermacam-macam nilai, serta segala sesuatu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian dapat ditarik kesimpulannya. Penelitian ini memiliki tiga variabel, yaitu budaya organisasi sebagai variabel bebas (variabel X), kepuasan kerja sebagai variabel terikat (variabel Y), serta *organizational citizenship behavior* sebagai variabel moderasi (variabel Z). Berikut indikator penelitian :

**Tabel 3. 1 Variabel, Dimensi, dan Indikator Penelitian**

Variabel	Dimensi	Indikator
Kepuasan Kerja (Y)	Work it self (Pekerjaan itu sendiri)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mampu memberi kontribusi yang bernilai penting dan berharga.</li> <li>b. Tanggung jawab</li> <li>c. Mampu memahami bagaimana kinerja mereka dan hasil dari kinerja mereka.</li> </ul>
	Upah/gaji	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Mampu memenuhi kebutuhan,</li> <li>b. Mampu memberikan motivasi dan dorongan bagi setiap pegawai</li> <li>c. Memberikan jaminan dan kesejahteraan bagi para pegawai diberikan dalam bentuk asuransi</li> </ul>
	Promosi kenaikan jabatan	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Frekuensi promosi</li> <li>b. Kualitas promosi</li> <li>c. Kuantitas promosi</li> <li>d. Waktu promosi</li> <li>e. Ketepatan atau kesesuaian sasaran promosi</li> </ul>

	Pengawasan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Penetapan standar pelaksanaan atau perencanaan</li> <li>b. Pengukuran kerja</li> <li>c. Penilaian kinerja</li> <li>d. Tindakan koreksi</li> </ul>
	Rekan kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kompetisi sehat</li> <li>b. Saling menghormati</li> <li>c. Saling bekerja sama</li> <li>d. Mampu menjaga keharmonisan Kondisi pada lingkungan kerja.</li> </ul>
Budaya Organisasi (X)	<i>Innovation and risk taking</i> (inovasi dan pengambilan resiko)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan untuk melakukan inovasi</li> <li>b. Keberanian dalam mengambil resiko</li> </ul>
	<i>Attention to detail</i> (perhatian terhadap detail)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kecermatan dalam menyelesaikan masalah</li> <li>b. Keterampilan dan ketelitian dalam bekerja</li> </ul>
	<i>Outcome orientation</i> (orientasi hasil)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kemampuan meningkatkan hasil kerja</li> <li>b. Penggunaan sumber daya secara optimal</li> </ul>
	<i>People orientation</i> (orientasi terhadap orang)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Peluang karyawan untuk berkembang</li> <li>b. Peluang karyawan untuk mengikuti pelatihan</li> </ul>
	<i>Team orientation</i> (orientasi terhadap tim)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kekompakan tim dalam bekerja</li> <li>b. Intensitas komunikasi antar anggota</li> </ul>
	<i>Aggressiveness</i> (keagresifan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Kecekatan dalam menghadapi pekerjaan</li> <li>b. Kompetitif dalam bekerja</li> </ul>
	<i>Stability</i> (kemantapan)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Komitmen pada tugas dan tanggung jawab</li> <li>b. Kesetiaan pada nilai-nilai yang ada</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memiliki toleransi</li> </ul>

 <p>Organizational Citizenship Behavior (Z)</p>	<i>Sportmanship</i> (sportivitas)	<p>terhadap keadaan di dalam perusahaan yang tidak sesuai keinginan / ekspektasi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>b. Menghindari perilaku mengeluh terhadap pekerjaan.</li> <li>c. Menghindari kebiasaan untuk membesar-besarkan masalah di lingkungan pekerjaan.</li> </ul>
	<i>Civic Virtue</i> (tanggung jawab)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memiliki sikap serta kesadaran yang tinggi dan menunjukkan rasa tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya</li> <li>b. Kesanggupan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan dengan baik serta tepat waktu</li> <li>c. Berani menanggung resiko terhadap keputusan yang diambil</li> <li>d. Bekerja secara tekun dan berdedikasi tinggi</li> <li>e. Memberikan pelayanan yang optimal sesuai bidang tugas</li> </ul>
	<i>Altruism</i> (Kepedulian)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menggantikan pekerjaan rekan kerja yang sedang tidak masuk atau izin</li> <li>b. Membantu karyawan / trainee baru selama masa orientasi.</li> <li>c. Membantu dengan sukarela para tamu yang membutuhkan bantuan.</li> </ul>
	<i>Conscientiousness</i> (hati nurani/kesadaran)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Tidak menimpakan kesalahannya pada orang lain</li> <li>b. Merasa bersalah dan malu atas perbuatan buruknya, dan</li> <li>c. Bersikap baik meskipun ada tekanan untuk berbuat sebaliknya</li> </ul>
	<i>Courtesy</i> (sopan santun)	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memberikan saran dan informasi kepada rekan kerja yang membutuhkan.</li> <li>b. Membantu rekan kerja</li> </ul>

		<p>memecahkan permasalahan sehubungan dengan pekerjaan.</p> <p>c. Membantu rekan kerja di lain departemen ketika memiliki masalah</p>
--	--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## E. Tahap-tahap Penelitian

### a. Pra Penelitian

#### 1) Menyusun Rancangan Penelitian.

Tahap ini dimulai dengan menentukan masalah yang akan dipecahkan dan bahan penelitian yang akan digunakan didasari dengan landasan teoritis.

#### 2) Memilih Lokasi Penelitian.

Pada tahap ini peneliti terlebih dahulu mempertimbangan antara kesesuaian yang berada dilapangan dengan perencanaan penelitian. Sebelum menentukan objek penelitian secara pasti, peneliti mencari informasi tentang objek yang akan ditetapkan sebagai penelitian hingga mendapatkan permasalahan yang ada dan menetapkan sebagai objek penelitian. Dalam hal ini, peneliti mengambil penelitian dikantor Kementerian Agama Sidoarjo sebagai lokasi penelitian.

#### 3) Memilih dan Memanfaatkan Informasi

Untuk menghasilkan data yang maksimal, peneliti memanfaatkan informasi yang cocok dan tepat yang berkaitan dengan penelitian. Target informan di Kantor Kementerian Agama Sidoarjo adalah seluruh para pegawai yang bekerja di Kantor Kementerian Agama Sidoarjo.

#### 4) Membuat Proposal Penelitian

Dalam tahap ini digunakan untuk kepentingan penelitian tingkat lanjut. Hal ini dikarenakan guna memudahkan peneliti dalam melakukan mekanisme penelitian. Kemudian setelah proposal dibuat, proposal dapat diajukan kepada pihak akademik untuk tahap proses selanjutnya.

#### b. Tahap Pelaksanaan Penelitian

Dalam tahap ini peneliti melakukan penelitian mengenai permasalahan terhadap objek yang diteliti. Peneliti mengumpulkan data-data dengan metode yang telah ditentukan.

#### c. Tahap Pengolahan Data

Dalam tahap ini, peneliti menganalisis data-data yang diperoleh dari responden. Dari perolehan data tersebut analisis menggunakan aplikasi Smart-PLS yang akan disajikan dalam laporan penelitian

### **F. Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data sangat penting untuk penelitian karena akan digunakan untuk mengatasi masalah dan menguji hipotesis yang ditawarkan oleh peneliti. Pengumpulan data dapat berupa sumber data, cara, atau teknik pengumpulan data penelitian. pengumpulan data untuk sumber data, dapat menggunakan sumber primer, dan sumber sekunder. Dalam penelitian ini dilakukan dengan interview, kuisioner (angket), dan observasi (pengamatan), dan dokumentasi.

## 1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya.<sup>55</sup> Responden diminta untuk melengkapi sejumlah pertanyaan yang telah disusun oleh peneliti dengan menunjukkan tingkat persetujuan terhadap serangkaian pertanyaan yang telah disusun. Dalam skala likert terdapat dua bentuk pertanyaan, yaitu pertanyaan yang positif untuk mengukur data positif dan bentuk pertanyaan negatif untuk mengukur data negatif.

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi adalah proses yang dilakukan secara sistematis mulai dari pengumpulan hingga pengolahan data yang menghasilkan kumpulan dokumen.<sup>56</sup> Biasanya bentuk pengumpulan data dapat berupa gambar, foto, kutipan, guntingan koran, dan bahan referensi lain yang digunakan sebagai bahan bukti. Dokumen tentang orang atau sekelompok orang, peristiwa, atau kejadian dalam situasi sosial.

---

<sup>55</sup>Puji Purnomo dan Maria Sekar Palupi, "Pengembangan Tes Hasil Belajar Matematika Materi Menyelesaikan Masalah Yang Berkaitan Dengan Waktu, Jarak Dan Kecepatan Untuk Siswa Kelas V", dalam *Jurnal Penelitian*, volume 20. No.2, hal:153.

<sup>56</sup>Ekkal Prasetyo, "Sistem Informasi Dokumentasi Dan Kearsipan Berbasis Client-Server Pada Bank SUMSEL BABEL Cabang Sekayu", *Jurnal Maksipreneur*, Program Studi Teknik Informatika Politeknik Sekayu, VII.2 (2017), hal 4.

## G. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yakni dengan menggunakan *software* SPSS 16.0 dan *Partial Least Square* (PLS), yaitu *Structural Equation Model* (SEM) yang berbasis komponen atau varian dengan bantuan *software* SmartPLS 4.0. PLS merupakan salah satu teknik *struktural Equation Modeling* (SEM) yang mampu menganalisis variabel laten, variabel indikator, dan kesalahan pengukuran secara langsung.<sup>57</sup> PLS berfungsi sebagai analisis prediktor dan mengkonfirmasi adanya suatu teori. Berikut penjelasan analisis data menggunakan *software* SPSS :

### 1. Uji Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif bertujuan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang diperoleh, dan menemukan nilai-nilai yang diperlukan dalam analisis statistik inferensial.<sup>58</sup> Menurut Gamal Thabroni dikutip dari Sugiyono, Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau

---

<sup>57</sup>Desi Nur Hayati, "Pengaruh Motivasi Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi", *Jurnal Maksipreneur*, 9.1 (2019), 33.

<sup>58</sup>Suharyanto and Tony Susilo W Abstrak, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Guru Di Beberapa SMA Negeri Di Kabupaten Gresik", dalam jurnal: *Ilmiah Pro Patria Volume*, XIV.1 (2014), 113–27.



generalisasi.<sup>59</sup>Metode ini bertujuan untuk mendapatkan data yang mendalam, suatu data yang mengandung makna dan secara signifikan dapat mempengaruhi substansi penelitian.<sup>60</sup>

## 2. Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi, variabel terikat dan variabel bebas keduanya mempunyai distribusi normal atau tidak.<sup>61</sup>Pada penelitian ini pengujian normalitas data akan dilakukan menggunakan *software* SPSS 16.0 dengan *Kolmogorov-Smirnov*.

## 3. Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas bertujuan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi (hubungan kuat) antar variabel bebas atau variabel independen. Jika variabel independen saling berkorelasi, maka variabel-variabel ini tidak orthogonal. Untuk mengetahui ada atau tidak adanya gejala multikolinieritas dalam model regresi, maka dapat dilihat dari nilai *tolerance* > 0,10 dan *VIF* > 10,00 maka terjadi multikolinieritas.. Sebaliknya, jika nilai *tolerance* < 0,01 dan *VIF* > 10,00 maka terjadi multikolinieritas dalam model regresi.

---

<sup>59</sup>Eko Purnomo dan Euphrasia Suzy Suhendra, "Analisis Masa Kerja Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan", *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 5.1 (2020), 32–43.

<sup>60</sup>Gamal Thabroni, "Metode Penelitian Deskriptif: Pengertian, Langkah & Macam", *Serupa.id*, 2022, <https://serupa.id/metode-penelitian-deskriptif/>, (23 November 2022).

<sup>61</sup>Usmadi, "PENGUJIAN PERSYARATAN ANALISIS", *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 7.1 (2020), 50–62.

Berikut penjelasan analisis data menggunakan *software* SmartPLS:

#### 4. Uji Model Pengukuran atau *Outer Model*

Uji *outer model* bertujuan untuk menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. Uji *outer model* ini menggunakan bantuan prosedur PLS. Tahap analisis pada *outer model* diukur menggunakan *convergent validity*, *discriminant validity*, dan *composite reliability*. Hal ini dilakukan untuk memastikan bahwa pengukuran yang digunakan nantinya akan layak untuk dijadikan alat ukur.<sup>62</sup>

##### a) *Convergent Validity*

Validitas konvergen adalah derajat kesesuaian dengan atribut hasil pengukuran melalui alat ukur dan konsep teori mengenai berbagai atribut dari variabel. Nilai untuk sebuah indikator dikatakan valid apabila indikator menjelaskan variabel konstruksya dengan nilai  $> 0,7$ .

##### b) *Discriminant Validity*

Validitas diskriminan bertujuan untuk mengukur korelasi antara item score indikator. Pengukuran yang bagus bagi konstruksya dengan prinsip indikator berkorelasi tinggi terhadap konstruksya. Suatu variabel laten harus memiliki nilai AVE lebih besar daripada nilai  $r^2$  tertinggi

---

<sup>62</sup>CA Dr. Meiryani, S.E., Ak., M.M., M.Ak., "Memahami Uji Outer Model (Pengukuran Bagian Luar) Dalam SMART PLS", *Binus.Ac.Id*, [https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-uji-outer-model-pengukuran-bagian-luar-dalam-smart-pls-Uji-outer-model-bertujuan-untuk-menggunakan-pengujian-validitas-dan-reliabilitas,\(23-November-2022\).](https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-uji-outer-model-pengukuran-bagian-luar-dalam-smart-pls-Uji-outer-model-bertujuan-untuk-menggunakan-pengujian-validitas-dan-reliabilitas,(23-November-2022).)

dengan variabel laten yang lainnya, oleh karena itu apabila nilai  $r$ -hitung  $> r$ -tabel, maka item dari pertanyaan dalam kuesioner valid, begitupun sebaliknya.

c) *Composite Reliability*

*Composite reliability* merupakan kelompok dari indikator yang mengukur sebuah variabel yang memiliki reliabilitas komposit yang sesuai berdasarkan hasil skor dari *composite reliability*. Memiliki ketentuan *composite reliability*  $> 0.7$  dan *alpha cornbach*  $> 0.6$ , maka masing-masing dari variabel akan terpenuhi.

**5. Uji Model Struktural atau *Inner Model***

*Inner model* adalah model struktural yang berfungsi sebagai prediktor hubungan sebab dan akibat antar variabel laten. Uji model struktural ini dalam software SMART PLS menggunakan alat bantu prosedur yaitu *Bootsrapping* dan *Blindfolding*. Beberapa bentuk uji dari model struktural ini seperti *r-square*, *estimate for path coefficients*, *effect size*, dan lain sebagainya.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Gambaran Umum Objek Lembaga**

##### **1. Profil Lembaga**

Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo merupakan lembaga pemerintahan yang memiliki tugas dalam menyelenggarakan urusan pemerintahan khususnya dalam bidang keagamaan. Kantor Kementerian Agama kabupaten Sidoarjo memiliki tugas dan fungsi yaitu memberikan pelayanan kepada masyarakat pada bidang keagamaan dalam wilayah kabupaten atau kota. Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo beralamatkan di jalan Mongonsidi No 3, Sidoklumpuk, Kecamatan Sidoarjo, Kabupaten Sidoarjo, Jawa Timur, 61218.

##### **2. Visi dan Misi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo**

###### **a. Visi**

Kementerian Agama yang profesional dan andal dalam membangun masyarakat yang saleh, moderat, cerdas, dan unggul untuk mewujudkan Indonesia Maju yang berdaulat, Mandiri, dan Berkepribadian berdasarkan gotong royong

###### **b. Misi**

1) Meningkatkan kualitas kesalehan umat beragama

- 2) Memperkuat moderasi beragama dan kerukunan umat beragama
- 3) Meningkatkan layanan keagamaan yang adil, mudah dan merata
- 4) Meningkatkan layanan pendidikan yang merata dan bermutu
- 5) Meningkatkan produktivitas dan daya saing pendidikan
- 6) Memantapkan tata kelola pemerintahan yang baik (good governance)

### 3. Struktur Organisasi



Susunan organisasi Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo terdiri atas :

- 1) Kepala Kemenag Kab. Sidoarjo Sub bagian Tata Usaha
- 2) Seksi Pendidikan Madrasah
- 3) Seksi Pend. Diniyah dan PD Pesantren
- 4) Seksi Pendidikan Agama Islam
- 5) Seksi Penyelenggaraan Haji dan Umroh

- 6) Seksi Bimbingan Masyarakat Islam
- 7) Penyelenggara Zakat dan Wakaf
- 8) Penyelenggara Kristen Penyelenggara Katolik dan Kelompok Jabatan Fungsional

## **B. Penyajian Data**

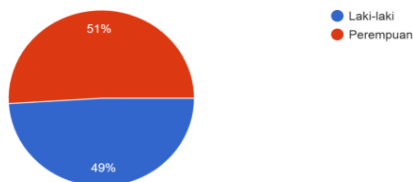
### **1. Deskripsi Data**

Penelitian ini memuat data yang diperoleh dari pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Penyajian data pada penelitian ini dimulai dari penjelasan beberapa karakteristik demografi, seperti : jenis kelamin, usia, pendidikan, dan lama lama bekerja. Selanjutnya pembahasan data yang menjelaskan variabel kepuasan kerja (Y) sebagai variabel endogen, variabel budaya organisasi (X) sebagai variabel eksogen dan variabel *organizational citizenship behavior* (Z) sebagai variabel moderasi.

#### **a) Karakteristik Demografi**

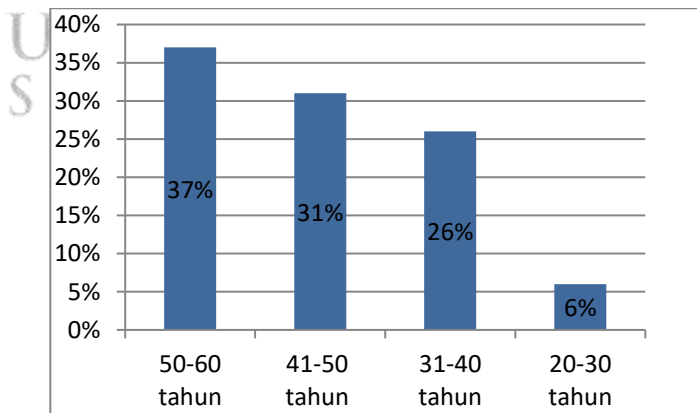
Penelitian ini dilakukan pada pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo dengan jumlah sampel sebanyak 51 pegawai. Berdasarkan karakteristik jenis kelamin sebagian besar berjenis kelamin perempuan sebanyak 26 orang pegawai atau 51%, sedangkan yang berjenis kelamin laki-laki sebanyak 25 orang pegawai atau 49%. Hal ini dapat dilihat pada gambar dibawah ini:

**Gambar 4. 1**Karakteristik Demografi Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin



Pada penelitian ini didapat sampel yang menunjukkan rentang usia pegawai yang ada di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Rentang usia mulai dari 20-30 tahun sebanyak 3 pegawai atau 6%, usia 31-40 tahun sebanyak 13 pegawai atau 26%, 41-50 tahun sebanyak 16 pegawai atau 31%, dan 51-60 tahun sebanyak 19 pegawai atau 37%. Agar lebih jelas dapat dilihat pada gambar di bawah ini :

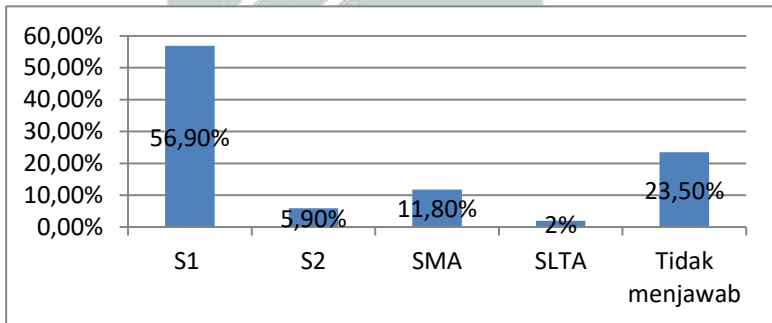
**Gambar 4. 2**Karakteristik Demografi Pegawai Berdasarkan Usia



Karakteristik demografi pegawai berdasarkan pendidikan, sebagian besar pegawai memiliki

pendidikan terakhir S1 sebanyak 29 pegawai atau 56,9%, S2 sebanyak 3 pegawai atau 5,9%, SMA sebanyak 6 pegawai atau 11,8%, SLTA sebanyak 1 pegawai atau 2%, dan pegawai yang tidak menjawab sebanyak 12 pegawai atau 23,5%. Untuk lebih lanjut dapat dilihat pada gambar tabel dibawah ini:

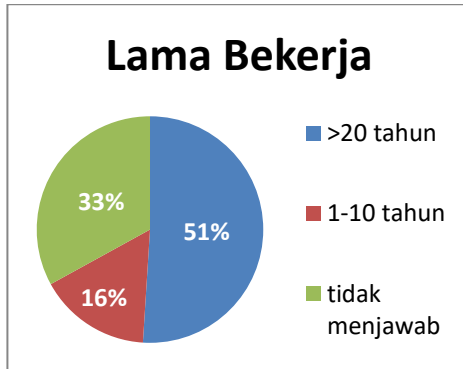
**Gambar 4.3** Karakteristik Demografi Pegawai Berdasarkan Pendidikan



Karakteristik demografi berdasarkan lama bekerja, hasil terbanyak yaitu pegawai dengan masa kerja lebih dari 20 tahun sebanyak 26 pegawai atau 51%, 1-10 tahun sebanyak 8 pegawai atau 16%, dan pegawai yang tidak menjawab sebanyak 17 pegawai atau 33%. Lebih jelasnya dapat dilihat gambar dibawah sebagai berikut:

**Gambar 4.4** Karakteristik Demografi Berdasarkan Lama bekerja





#### b) Variabel Endogen

Adapun sebaran data kepuasan kerja berdasarkan dimensi dan indikator dalam penelitian, secara lengkap dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4. 1 Data Kepuasan Kerja Berdasarkan Dimensi *Work It Self***

Kepuasan Kerja						
Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Work It Selff (Pekerjaan itu Sendiri)</b>						
Kontribusi	0	0	4	38	9	51
Tanggung jawab	0	0	4	30	17	51
Memahami hasil kerja	0	0	13	32	6	51
<b>Jumlah</b>	0	0	21	100	32	153
<b>Percent</b>	0,00 %	0,00%	13,7%	65,3 %	20,9 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa dari 51 responden pegawai kantor kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo menilai *work it self* (pekerjaan itu sendiri) dengan indikator kontribusi

tidak baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%, kurang baik sebanyak 0 poin dengan persentase 0,00%, cukup baik sebanyak 21 poin dengan persentase 13,7%, baik sebanyak 100 poin dengan persentase 65,3%, dan sangat baik sebanyak 32 poin dengan persentase 20,9%.

**Tabel 4. 2**Data Kepuasan Kerja Berdasarkan Dimensi Upah/gaji

Kepuasan Kerja						
Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Upah/gaji</b>						
Kebutuhan	0	0	5	39	7	51
Motivasi	0	0	5	38	8	51
Jaminan	0	0	7	39	5	51
<b>Jumlah</b>	0	0	17	116	20	153
<b>Percent</b>	0,00 %	0,00 %	11,11 %	75,81 %	13,07 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan penilaian responden terhadap upah/gaji sangat baik sebesar 20 poin dengan persentase 13,07%, baik sebesar 116 poin dengan persentase 75,81%, cukup baik sebesar 17 poin dengan persentase 11,11%, kurang baik sebanyak 0 poin dengan persentase 0,00%, dan tidak baik sebanyak 0 poin dengan persentase 0,00%.

**Tabel 4. 3**Data Kepuasan Kerja Berdasarkan Dimensi Promosi Kenaikan Jabatan

Kepuasan Kerja						
Dimensi	keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Promosi Kenaikan Jabatan</b>						

Kuantitas promosi	1	0	6	33	11	51
Kualitas promosi	0	0	5	37	9	51
Ketepatan dan kesesuaian promosi	0	0	6	36	9	51
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>106</b>	<b>29</b>	<b>153</b>
<b>Percent</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,00%</b>	<b>11,11%</b>	<b>69,28%</b>	<b>18,95%</b>	<b>100,00%</b>

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil penilaian responden terhadap promosi kenaikan jabatan sangat baik sebesar 29 poin dengan persentase 18,95%, baik sebesar 106 poin dengan persentase 69,28%, cukup baik sebesar 17 poin dengan persentase 11,11%, kurang baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%, dan tidak baik sebanyak 1 poin dengan persentase 0,65%.

**Tabel 4. 4Data Kepuasan Kerja Dimensi Pengawasan Kerja**

Dimensi	Kepuasan Kerja					
	Keterangan					
	TB	KB	CB	B	SB	TOTAL
<b>Pengawasan Kerja</b>						
Standar pelaksanaan dan perencanaan	1	0	5	38	7	51
Penilaian kinerja	0	0	1	39	11	51
Koreksi	0	0	5	38	8	51
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>11</b>	<b>115</b>	<b>26</b>	<b>153</b>
<b>Percent</b>	<b>0,65%</b>	<b>0,00%</b>	<b>7,18%</b>	<b>75,1%</b>	<b>16,9%</b>	<b>100,00%</b>

Berdasarkan hasil tabel diatas menunjukkan bahwa jumlah penilaian responden terhadap pengawasan kerja kategori sangat baik sebesar 26 poin dengan persentase 26%, baik sebesar 115 poin dengan persentase 75,1%, cukup baik sebesar 11 poin dengan persentase 7,18%, kurang baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00% dan tidak baik sebesar 0,65 poin dengan persentase 0,65%.

**Tabel 4. 5**Data Kepuasan Kerja Dimensi Rekan Kerja

Dimensi	Kepuasan kerja					TOTAL
	Keterangan					
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Rekan Kerja</b>						
Saling menghormati	0	0	5	35	11	51
Kerja sama	1	0	2	36	12	51
Kondisi lingkungan kerja	1	0	1	37	12	51
<b>Jumlah</b>	2	0	8	108	35	153
<b>percent</b>	1,30 %	0,00 %	5,22 %	70,5 %	22,8 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil penilaian responden terhadap rekan kerja kategori sangat baik sebesar 35 poin dengan persentase 22,8%, baik 108 poin dengan persentase 70,5%, cukup baik sebesar 8 poin dengan persentase 5,22%, kurang baik 0 poin dengan persentase 0,00%, dan tidak baik sebesar 2 poin dengan persentase 1,30%.

**c) Variabel Eksogen**

Adapun sebaran data budaya organisasi berdasarkan dimensi dan indikator dalam

penelitian, secara lengkap dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4. 6**Data Budaya Organisasi Dimensi *Innovation And Risk Taking*

Budaya Organisasi						
Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
Innovation And Risk Taking (Inovasi dan Pengambilan Resiko)						
Inovasi	1	0	2	35	13	51
Meningkatkan cara kerja baru	0	0	5	36	9	51
Resiko	0	0	5	35	10	51
Dorongan motivasi	0	0	1	20	30	51
<b>Jumlah</b>	0	0	13	126	62	204
<b>Percent</b>	0,00 %	0,00 %	6,37 %	61,7 %	30,39 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil penilaian dari responden terhadap *innovation and risk taking* kategori sangat baik sebesar 62 poin dengan persentase 30,39%, baik sebesar 126 poin dengan persentase 61,7%, cukup baik sebesar 13 poin dengan persentase 6,37%, kurang baik sebesar 0 poin, dan tidak baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%.

**Tabel 4. 7**Data Budaya Organisasi Dimensi *Attention To Detail*

Budaya Organisasi						
Dimensi	keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
Attention To Detail (Perhatian Terhadap Detail)						
kecermatan	1	1	4	36	9	51
Keterampilan	0	0	2	40	9	51

Hasil jangka panjang	0	0	19	24	9	51
<b>Jumlah</b>	1	1	29	100	27	153
<b>Percent</b>	0,65 %	0,65 %	18,95 %	65,35 %	17,64 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil penilaian dari responden terhadap *attention to detail* kategori sangat baik sebesar 27 poin dengan persentase 17,64%, baik sebesar 100 poin dengan persentase 65,35%, cukup baik sebesar 29 poin dengan persentase 18,95%, kurang baik sebesar 1 poin, dan tidak baik sebesar 1 poin dengan persentase masing-masing 0,65%

**Tabel 4. 8**Data Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi *Outcome Orientation*

Budaya Organisasi						
Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Outcome Orientation (Orientasi Hasil)</b>						
Meningkatkan hasil	0	0	5	36	10	51
Pengoptimalan	0	1	3	37	10	51
Penilaian tolak ukur	0	1	4	38	7	51
<b>Jumlah</b>	0	2	12	111	27	153
<b>Percent</b>	0,00 %	1,30 %	7,84 %	72,54 %	17,64 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil penilaian berdasarkan *outcome orientation* kategori sangat baik sebesar 27 poin dengan persentase 17,64%, baik sebesar 111 poin dengan persentase 72,54%, cukup baik sebesar 12 poin dengan persentase 7,84%, kurang baik sebesar 2 poin

dengan persentase 1,30%, dan tidak baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%

**Tabel 4. 9**Data Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi *Team Orientation*

Budaya Organisasi						
Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Team orientation (Orientasi terhadap Tim)</b>						
Kekompakan tim	0	2	4	28	17	51
Komunikasi antar tim	0	0	3	31	17	51
Kontribusi	0	0	5	33	13	51
<b>Jumlah</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>92</b>	<b>47</b>	<b>153</b>
<b>Percent</b>	0,00 %	1,30 %	7,84 %	72,54 %	17,64 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil penilaian berdasarkan *team orientation* kategori sangat baik sebesar 47 poin dengan persentase 17,64%, baik sebesar 92 poin dengan persentase 72,54%, cukup baik sebesar 12 poin dengan persentase sebesar 7,84%, kurang baik sebesar 2 poin dengan persentase 1,30%, dan tidak baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%.

**Tabel 4. 10**Data Budaya Organsasi Berdasarkan Dimensi *Agressiveness*

Budaya Organisasi						
Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Agressiveness (Keagresivan)</b>						
Kecekatan	0	0	4	37	10	51
Kompetitif	0	0	2	41	8	51
Target kerja	1	0	4	37	9	51
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>10</b>	<b>115</b>	<b>27</b>	<b>153</b>
<b>Percent</b>	0,65 %	0,00 %	6,53 %	75,16 %	17,64 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil penilaian berdasarkan *agressiveness* kategori

sangat baik sebesar 27 poin dengan persentase 17,64%, baik sebesar 115 poin dengan persentase 75,16%, cukup baik sebesar 10 poin dengan persentase 6,53%, kurang baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%, dan tidak baik sebesar 1 poin dengan persentase 0,65%.

**Tabel 4. 11**Data Budaya Organisasi Berdasarkan Dimensi *Stability*

Budaya Organisasi						
Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Stability (Kemantapan)</b>						
Komitmen	0	0	3	41	7	51
Kesetiaan pegawai	0	0	5	34	12	51
Mempertahankan pencapaian hasil kerja	1	0	8	29	13	51
<b>Jumlah</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>104</b>	<b>32</b>	<b>153</b>
<b>Percent</b>	0,65 %	0,00 %	10,45 %	67,97 %	20,91 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan hasil penilaian berdasarkan stability kategori sangat baik 32 poin dengan persentase 20,91%, baik sebesar 104 poin dengan persentase 67,97%, cukup baik sebesar 16 poin dengan persentase 10,45%, kurang baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00% dan tidak baik sebesar 1 poin dengan persentase 0,65%.

**d) Variabel Moderasi**

Adapun sebaran data organizational citizenship behavior (OCB) berdasarkan dimensi dan indikator dalam penelitian, secara lengkap dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4. 12**Data OCB Berdasarkan *Civic Virtue*

Organizational Citizenship Behavior
-------------------------------------



Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Civic Virtue (Tanggung Jawab)</b>						
Kesadaran	0	0	6	32	13	51
Tepat waktu	0	1	1	39	10	51
Ketekunan	0	0	3	40	8	51
<b>Jumlah</b>	0	1	10	111	31	153
<b>Percent</b>	0,00 %	0,65 %	6,53 %	72,54 %	20,26 %	100,00 %

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap civic virtue kategori sangat baik sebesar 31 poin dengan persentase 20,26%, baik sebesar 111 poin dengan persentase 72,54%, cukup baik sebesar 10 poin dengan persentase 6,53%, kurang baik sebesar 1 poin dengan persentase 0,65%, dan tidak baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%.

Tabel 4. 13Data *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Altruism*

<b>Organizational Citizenship Behavior</b>						
Dimensi	Keterangan					TOTAL
	TB	KB	CB	B	SB	
<b>Altruism (kepedulian)</b>						
Menggantikan pekerjaan rekan kerja saat izin	0	0	4	34	13	51
Membantu karyawan trainee	1	0	3	36	11	51
Membantu sukarela	0	0	3	20	28	51
<b>Jumlah</b>	1	0	10	90	52	153
<b>Percent</b>	0,65 %	0,00 %	6,53 %	58,82 %	33,98 %	100,0 0%

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa hasil penilaian responden terhadap *altruism* kategori sangat baik sebesar 52 poin dengan persentase

33,98%, baik 90 poin dengan persentase 58,82%, cukup baik sebesar 10 poin dengan persentase 6,53%, kurang baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%, dan tidak baik sebesar 1 poin dengan persentase 0,65%.

Tabel 4. 14 Data *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Conscientiousness*

<b>Organizational Citizenship Behavior</b>						
Dimensi	Keterangan					
	TB	KB	CB	B	SB	TOTAL
<b>Conscientiousness (Hati nurani/kesadaran)</b>						
Disiplin	0	0	5	37	9	51
Tepat waktu	1	1	8	33	8	51
Kepatuhan	0	0	3	39	9	51
<b>Jumlah</b>	1	1	16	109	26	153
<b>Percent</b>	0,65%	0,65%	10,45%	71,24%	16,99%	100,00%

Berdasarkan hasil tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian responden terhadap *conscientiousness* kategori sangat baik sebesar 26 poin dengan persentase 16,99%, baik sebesar 109 poin dengan persentase 71,24%, cukup baik sebesar 16 poin dengan persentase 10,45%, kurang baik dan tidak baik memiliki nilai yang sama yaitu 1 poin dengan persentase masing masing 0,65%.

Tabel 4. 15 Data *Organizational Citizenship Behavior* Berdasarkan *Courtesy*

<b>Organizational Citizenship Behavior</b>						
Dimensi	Keterangan					
	TB	KB	CB	B	SB	TOTAL
<b>Courtesy (Sopan santun)</b>						
Hububgan baik dengan rekan kerja	0	0	3	31	16	51
Memberikan solusi	0	0	1	38	12	51

Membantu rekan kerja ketika ada masalah	0	1	1	33	16	51
<b>Jumlah</b>	0	1	5	102	44	153
<b>Percent</b>	0,00%	0,65%	3,2%	66,6%	28,75%	100,00%

Berdasarkan hasil tabel diatas menunjukkan bahwa penilaian rsponden terhadap courtesy kategori sangat baik sebesar 44 poin dengan persentase 28,75%, baik sebesar 102 poin dengan persentase 66,6%, cukup baik sebesar 5 poin dengan persentase 3,2%, kurang baik sebesar 1 poin dengan persentase 0,65%, dan tidak baik sebesar 0 poin dengan persentase 0,00%.

## 2. Pengujian Persyaratan Data

Penelitian ini menggunakan teknik analisis data menggunakan software SPSS dan SmartPLS, sebagai berikut:

### a) Uji Normalitas

Uji normalitas merupakan salah satu bagian dari uji persyaratan analisis data yang bertujuan untuk mengetahui apakah distribusinya normal atau tidak. Uji normalitas terdapat dasar pengambilan keputusan, yaitu sebagai berikut:

1. Jika nilai signifikansi (Sig.) lebih besar dari 0,05 maka data penelitian berdistribusi normal.
2. Jika nilai signifikansi (Sig.) lebih kecil dari 0,05 maka data penelitian tidak berdistribusi normal.

Berikut adalah hasil dari penujian normalitas menggunakan program SPSS 16.0 dengan uji normalitas kolmogorov-smirnov dapat dilihat pada gambar tabel dibawah ini :

**Tabel 4. 16 Uji Normalitas  
One-sample Kolmogorov-Smirnov Test**

		Unstandardized Residual
N		51
Normal Parameters <sup>a</sup>	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.45477212
Most Extreme Differences	Absolute	.169
	Positive	.153
	Negative	-.169
Kolmogorov-Smirnov Z		1.207
<b>Asymp. Sig. (2-tailed)</b>		<b>.109</b>

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Berdasarkan tabel output SPSS diatas, diketahui bahwa nilai signifikansi Asymp. Sig. (2-tailed) sebesar 0,109 lebih besar dari 0,05 ( $0,19 > 0,05$ ), Maka sesuai dengan dasar pengambilan keputusan dalam uji normalitas *kolmogrov-smirnov* diatas. Dapat disimpulkan bahwa data tersebut berdistribusi normal. Dengan demikian, asumsi atau persyaratan normalitas dalam model regresi sudah terpenuhi.

#### **b) Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas adalah digunakan untuk menguji apakah model regresi ditemukan adanya korelasi (hubungan kuat) antar variabel bebas atau independen. Terdapat dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas (tolerance dan VIF), sebagai berikut:

Keputusan berdasarkan *tolerance*:

1. Jika nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10, maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.
2. Jika nilai *tolerance* lebih kecil dari 0,10, maka artinya terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

Keputusan berdasarkan nilai VIF:

1. Jika nilai VIF < 10,00 maka artinya tidak terjadi multikolinearitas dalam model regresi.
2. Jika nilai VIF > 10,00 maka artinya terjadi multikolinearitas dalam model regresi.

Berikut adalah hasil dari uji multikolinearitas menggunakan program SPSS 16.0 dapat dilihat pada gambar tabel dibawah ini :

Tabel 4. 17 Uji Multikolinearitas Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	4.773	3.916		1.219	.229		
Budaya Organisasi	1.537	.022	.995	69.869	.000	1.000	1.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

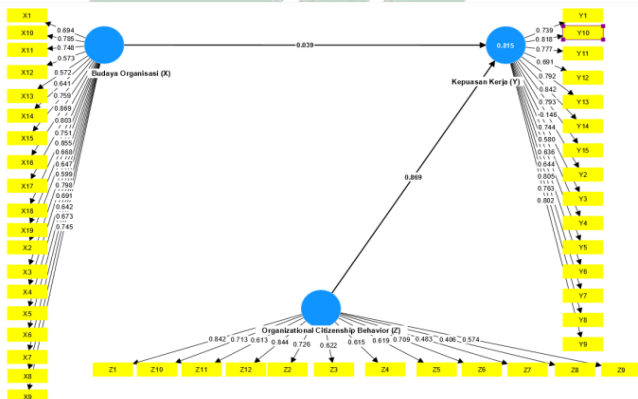
Berdasarkan tabel output diatas, pada bagian “Colinearity Statistics” diketahui bahwa nilai Tolerance variabel Budaya Organisasi (X) adalah 1,000 > 0,10. Sementara nilai VIF pada variabel

Budaya Organisasi (X) adalah  $1,000 < 10,00$ . Dapat disimpulkan bahwa dasar pengambilan keputusan dalam uji multikolinearitas tidak terjadi gejala multikolinearitas dalam model regresi.

c) **Uji Validitas Konvergen (Convergent Validity)**

*Covergen validity* digunakan untuk mengukur validitas indikator terhadap konstruk. Nilai untuk sebuah indikator dapat dikatakan valid apabila indikator menjelaskan variabel konstruknya dengan nilai  $> 0,7$ . Berikut adalah hasil uji *outer model* menggunakan nilai *loading factor* dengan menggunakan *software SmartPLS 4.0*. Untuk hasil nilai *loading factor* konstruk eksogen budaya organisasi dapat dilihat pada tabel sebagai berikut:

Gambar 4. 5 Hasil Uji Outer Model



Hasil dari pengolahan data menggunakan Smart PLS, nilai outer model dari keseluruhan 46 indikator, terdapat 22 indikator memiliki nilai  $>0,70$  dan sisanya 24 indikator memiliki nilai

<0,70. Berikut hasil nilai loading faktor data variabel eksogen budaya organisasi dapat dilihat pada tabel dibawah ini :

**Tabel 4. 18** Nilai *loading factor* konstruk budaya organisasi

Konstruk	Kode Item	<i>Loading Factor</i>
Budaya Organisasi	X1	0,594
	X2	0,668
	X3	0,647
	X4	0,599
	X5	0,798
	X6	0,691
	X7	0,642
	X8	0,673
	X9	0,745
	X10	0,785
	X11	0,748
	X12	0,573
	X13	0,572
	X14	0,641
	X15	0,759
	X16	0,669
	X17	0,803
	X18	0,751
	X19	0,855

Dari hasil analisis pada tabel menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki nilai > 0,7 sebanyak 8 indikator, sedangkan 11 indikator lainnya memiliki nilai < 0,7. Untuk melihat nilai *loading factor* konstruk moderasi *organizational citizenship behavior* dapat dilihat pada gambar tabel sebagai berikut.

**Tabel 4. 19** Loading Faktor Konstruk Moderasi OCB

konstruk	Kode Item	Loading Factor
Organizational Citizenship Behavior	Z1	0,842
	Z2	0,726
	Z3	0,622
	Z4	0,615

	Z5	0,519
	Z6	0,709
	Z7	0,483
	Z8	0,406
	Z9	0,574
	Z10	0,713
	Z11	0,613
	Z12	0,844

Dari hasil analisis pada tabel menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki nilai > 0,7 sebanyak 5 indikator, sedangkan 7 indikator lainnya memiliki nilai < 0,7. Untuk melihat nilai *loading factor* konstruk endogen kepuasan kerja dapat dilihat pada gambar tabel sebagai berikut.

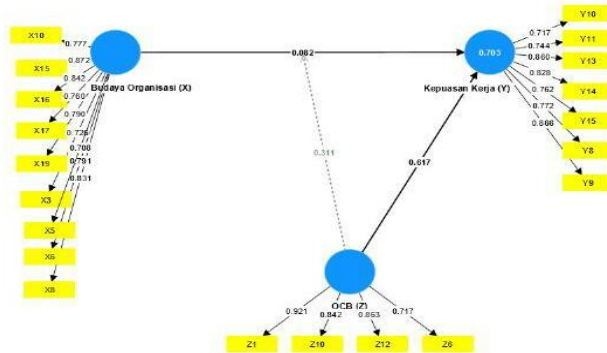
**Tabel 4. 20 Loading Faktor Konstruk Kepuasan Kerja**

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Kepuasan Kerja	Y1	0,739
	Y2	0,146
	Y3	0,744
	Y4	0,580
	Y5	0,636
	Y6	0,644
	Y7	0,805
	Y8	0,763
	Y9	0,802
	Y10	0,818
	Y11	0,777
	Y12	0,691
	Y13	0,792
	Y14	0,842
	Y15	0,793

Dari hasil analisis pada tabel diatas menunjukkan bahwa nilai *loading factor* yang memiliki nilai > 0,7 sebanyak 10 indikator, sedangkan 5 indikator lainnya memiliki nilai < 0,7.



Gambar 4. 6 Hasil Uji Ulang Loading Factor



Berikut adalah hasil estimasi ulang terhadap seluruh konstruk budaya organisasi, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior*.

Tabel 4. 21 Nilai Loading Factor Seluruh Konstruk

Konstruk	Kode Item	Loading Factor
Budaya Organisasi	X3	0,726
	X5	0,708
	X6	0,791
	X8	0,831
	X10	0,777
	X15	0,872
	X16	0,842
	X17	0,760
	X18	0,790
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Z1	0,921
	Z6	0,717
	Z10	0,842
	Z12	0,863
	Y8	0,772
	Y9	0,866

Kepuasan Kerja	Y10	0,717
	Y11	0,744
	Y13	0,860
	Y14	0,828
	Y15	0,762

Berdasarkan hasil pengujian ulang *loading factor* pada tabel diatas dapat dilihat bahwa semua indikator telah memenuhi nilai standar *convergen validity*, karena semua faktor bernilai  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh konstruk telah valid.

**d) Uji Validitas Diskriminan (Discriminant Validity)**

*Discriminant validity* bertujuan untuk menguji dan memastikan bahwa setiap konstruk memiliki *discriminant* yang memadai yaitu dengan cara membandingkan nilai loading pada konstruk yang dituju harus lebih besar dibandingkan dengan nilai konstruk lainnya. Standart nilai untuk setiap konstruk adalah  $> 0,70$ . Berdasarkan hasil nilai *cross loading* pada tabel menunjukkan nilai konstruk yaitu  $> 0,70$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item dalam penelitian ini sudah valid. Berikut hasil *cross loading* dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4. 22Nilai Cross Loading

Kode item	Budaya Organisasi (X)	Kepuasan Kerja (Y)	Organizational Citizenship Behavior (Z)
X3	0,726	0,485	0,531
X5	0,768	0,385	0,468
X6	0,791	0,633	0,603
X8	0,831	0,551	0,527
X16	0,914	0,722	0,810
X10	0,777	0,618	0,559

X15	0,872	0,462	0,532
X16	0,842	0,499	0,676
X17	0,760	0,517	0,558
X19	0,790	0,590	0,600
Y8	0,635	0,772	0,602
Y9	0,503	0,866	0,601
Y10	0,669	0,717	0,511
Y11	0,644	0,744	0,615
Y13	0,531	0,860	0,724
Y14	0,321	0,828	0,456
Y15	0,400	0,762	0,572
Z1	0,740	0,653	0,921
Z2	0,734	0,665	0,742
Z6	0,467	0,535	0,717
Z10	0,593	0,623	0,842
Z12	0,586	0,684	0,863

e) **Composite Reliability**

*Composite reliability* bertujuan untuk mengukur sebuah variabel yang memiliki reliabilitas komposit yang sesuai. Sebagai dasar pengambilan keputusan berdasarkan nilai AVE adalah  $> 0,5$ . Sedangkan pengambilan keputusan berdasarkan nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* adalah  $> 0,7$  maka masing-masing dari variabel akan dinyatakan reliabel.

Tabel 4. 23 *Construc Reliability And Validity*

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Budaya Organisasi (X)	0,924	0,937	0,624
Kepuasan Kerja (Y)	0,902	0,923	0,631
Organizational Citizenship Behavior (Z)	0,857	0,904	0,704

Berdasarkan hasil output diatas, diketahui bahwa nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability* pada seluruh variabel memiliki nilai > 0,7. Sedangkan pengujian berdasarkan nilai AVE pada seluruh variabel memiliki nilai > 0,5. Dapat disimpulkan bahwa seluruh variabel yang diujikan dinyatakan reliabel dan valid, sehingga dapat dilakukan pengujian model struktural.

**f) Uji Model Struktural (Inner Model)**

*Inner model* adalah uji yang digunakan untuk mengetahui hubungan sebab dan akibat antar variabel laten. Pengujian inner model menggunakan R-square dan nilai p-value sebagai dasar pengambilan keputusannya. Nilai R-square bertujuan untuk mengukur pengaruh variabel laten eksogen terhadap variabel laten endogen.

Tabel 4. 24Nilai R Square

	R Square	R Square Adjusted
Kepuasan Kerja	0,703	0,684

Berdasarkan hasil output diatas, menunjukkan bahwa nilai R-square sebesar 0,703. Dapat disimpulkan bahwa variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja sebesar 70,3% dan sisanya sebesar 29,7% dipengaruhi oleh variabel lain yang diluar dalam penelitian ini.

**C. Pengujian Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Untuk mengetahui apakah suatu hipotesis diterima atau ditolak dapat dilakukan dengan memperhatikan nilai signifikansi antar konstruk, t-statistik, dan p-values. Metode yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan bootstraping yang apabila hipotesis diterima jika nilai signifikansi t-satistik lebih besar dari 1,96 dan nilai p-values kurang dari 0,05 maka

H1 diterima dan H0 ditolak, begitupun sebaliknya. Berikut adalah hipotesis yang sudah dibuat:

Hipotesis 1

H0 : Budaya organisasi tidak berpegaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Sidoarjo.

H1 : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

Hipotesis 2

H0 : Organizational citizenship behavior tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

H1 : Organizational citizenship behavior berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Sidoarjo.

Hipotesis 3

H0 : Semakin rendah organizational citizenship behavior, maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja semakin menurun.

H1 : Semakin tinggi organizational citizenship behavior, maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja semakin meningkat.

Tabel 4. 25 Hasil Path Coefficients

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (IO/ST DEV)	P values
Budaya Organisasi (X) → Kepuasan Kerja (Y)	0,727	0,751	0,078	9,582	<b>0,000</b>
Organizational Citizenship Behavior (Z) → Kepuasan Kerja	0,649	0,678	0,094	6,886	<b>0,000</b>
Organizational Citizenship Behavior (Z) x Budaya Organisasi (X) → Kepuasan Kerja (Y)	0,357	0,331	0,097	3,672	<b>0,000</b>

Berdasarkan hasil output data pada tabel diatas, penentuan hipotesis diterima atau ditolak akan dijelaskan sebagai berikut :

Pada hipotesis pertama, dapat dilihat pada tabel diatas diketahui memiliki nilai t-statistik sebesar  $9,582 > 1,96$  dan nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis pertama menyatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

Pada hipotesis kedua, dapat dilihat pada hasil tabel diatas diketahui nilai t statistik sebesar  $6,886 > 1,96$  dan nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua menyatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya variabel organizational

citizenship behavior berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

Selanjutnya uji hipotesis yang ketiga, berdasarkan hasil data pada tabel diatas diketahui nilai t statistik sebesar  $3,673 < 1,96$  dan nilai p-values sebesar  $0,000 > 0,05$ . Sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga menyatakan  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Artinya semakin tinggi organizational citizenship behavior, maka pengaruh budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo semakin meningkat.

#### **D. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **1. Pengaruh Langsung Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Hasil analisis hipotesis menemukan bahwa variabel eksogen budaya organisasi berpengaruh positif terhadap variabel endogen kepuasan kerja dengan nilai t statistik sebesar  $9,582 > 1,96$  dan nilai p values sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berikut adalah hipotesis yang diambil dalam penelitian ini:

$H_0$  : Budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

$H_1$  : Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

Berdasarkan hasil diatas menjelaskan bahwa budaya kerja berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistik sebesar 9,582. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin bagus budaya organisasi, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat.

Terdapat lima dimensi yang paling kuat diantara enam dimensi lainnya, diantaranya yaitu *innovation and risk taking*, *attention to detail*, *outcome orientation*, *aggressiveness*, dan *stability*.

Dimensi *Innovation and risk taking* atau inovasi dan pengambilan resiko merupakan kemampuan pegawai dalam berpikir kreatif dengan saling menyampaikan argumennya dan memberikan ide terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah. Suatu kinerja yang efektif dapat memberikan hasil yang sangat baik bagi perusahaan, mampu berpikir kreatif serta pengambilan resiko akan mempercepat pengambilan keputusan demi kelancaran operasional perusahaan.<sup>63</sup>

Dimensi *attention to detail* atau perhatian terhadap detail merupakan penekanan pada presisi dan perhatian pada hal-hal kecil secara detail seperti ketelitian dan kecermatan saat bekerja. Lita Oktaviani juga menjelaskan bahwa ketelitian dan kecermatan saat bekerja sangat membantu bagi perusahaan untuk dapat mencapai kinerja sesuai yang diharapkan.<sup>64</sup>

Dimensi *outcome orientation* atau orientasi hasil dapat mendukung kepuasan kerja pegawai. Dalam proses bekerja agar dapat menciptakan hasil kerja yang bagus maka perlu meningkatkan pengoptimalan kinerja, sehingga dapat menghasilkan hasil kerja yang bagus dan dapat tercapainya tujuan.<sup>65</sup>

---

<sup>63</sup>Lita Oktaviani, "Budaya organisasi pada perusahaan distribusi dengan model bisnis konvensional", Jurnal RAP UNP, vol. 10, No. 01, 2019.

<sup>64</sup>Lita Oktaviani, Budaya organisasi pada perusahaan distribusi dengan model bisnis konvensional, Jurnal RAP UNP, vol. 10, No. 01, 2019, .

<sup>65</sup>Ibid.



Dimensi *aggressiveness* atau keagresifan merupakan tuntutan bagi para pegawai agar berkompetitif dalam bekerja, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang bagus dan berdampak pada kepuasan kerja.

Dimensi *Stability* merupakan kestabilan dan keseimbangan dalam perusahaan yaitu tingkat dimana perusahaan mampu menekankan dan mempertahankan dan menstabilkan proses kegiatan dalam perusahaan.<sup>66</sup>Lingkungan yang stabil juga berkaitan dengan pengaruh terhadap kepuasan kerja. Lingkungan yang stabil akan dapat membantu perusahaan menjadi efektif, hal ini sesuai dengan pendapat Westrun dalam jurnal oleh Anissa Lestari Kadiyono, yang menjelaskan bahwa adanya *stability* dalam perusahaan dapat membantu keefektifan pada perusahaan.<sup>67</sup>

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins dalam penelitian oleh Anissa Lestari, budaya organisasi sendiri berkaitan dengan bagaimana organisasi atau perusahaan dalam membangun suatu komitmen untuk mewujudkan visi dan misi organisasi, membangun kekuatan dan pondasi organisasi, serta menciptakan rasa solidaritas diantara para pegawai. Maka budaya organisasi menjadi salah satu hal yang dapat mendukung atau menghambat adanya suatu kinerja dalam perusahaan. Apabila

---

<sup>66</sup>Anissa Lestari Kadiyono, Lita Oktaviani, "Budaya Organisasi Pada Perusahaan Distribusi Dengan Model Bisnis Konvensional", Jurnal RAP UNP, vol. 10, No. 01 (2019), Hal: 46-61.

<sup>67</sup>Opcit.

perusahaan memiliki nilai budaya organisasi yang tinggi, maka dapat membantu pegawai dalam memberikan suatu inspirasi dan inovasi dalam meningkatkan hasil kerja, sehingga dapat tercapai tujuan dan kepuasan kerja yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ary Prasetyo, penelitian tersebut menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.<sup>68</sup>

## 2. Pengaruh *organizational citizenship behavior* terhadap kepuasan kerja

Variabel moderasi *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistik sebesar  $6,886 > 1,96$  dan nilai p-values sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berikut adalah hipotesis yang diambil dalam penelitian, sebagai berikut:

H0 : *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

H1 : *Organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.

Berdasarkan hasil analisis diatas menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai t statistik sebesar 6,886. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi tinggi

---

<sup>68</sup>Ary Prasetyo, "ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MENGGUNAKAN STRUCTURAL EQUATION MODEL", *Journal of Applied Bussiness And Economic (JABE)*, 8.4 (2022), 392.

organizational citizenship behavior, maka kepuasan kerja pegawai akan semakin meningkat.

Terdapat tiga dimensi yang paling kuat diantara empat dimensi lainnya, diantaranya yaitu *civic virtue*, *altruisme*, dan *courtesy*. Dimensi *Civic virtue* memiliki arti perilaku kebijaksanaan individu yang menunjukkan tanggungjawab dalam menjalankan tugasnya dalam perusahaan maupun organisasi. *Civic virtue* memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, hal ini dibuktikan melalui penelitian oleh Pauladalam jurnal ilmiah mahasiswa ekonomi manajemen yang berjudul “Implikasi Tanggung Jawab Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Aspirasi Karir Pada Pegawai Dinas Pendidikan provinsi Aceh” dalam karya tersebut menunjukkan bahwa *civic virtue* atau tanggung jawab memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja.<sup>69</sup>

Dimensi *Altruism* merupakan bentuk perilaku kepedulian antar rekan kerja membantu dalam menyelesaikan tugas rekan kerja.<sup>70</sup> Keberhasilan suatu organisasi apabila anggotanya mau bekerja sama dengan melakukan tugas ekstra peran, seperti bentuk kepedulian sesama rekan kerja untuk membantu tugasnya secara sukarela. Hal tersebut

---

<sup>69</sup>Maya Felayati and Hamdi Harmen, ‘Implikasi Tanggung Jawab Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Aspirasi Karir Pada Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Aceh’, *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 5.1 (2020), 24–37.

<sup>70</sup>Yohanes Robert Pratama Husodo, “Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT JATIM INDO LESTARI”, Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, No. 1, (2018), Hal: 3..

dapat memberi pengaruh positif bagi eksistensi organisasi atau perusahaan.<sup>71</sup>

Dimensi *courtesy* merupakan bentuk sikap ramah kepada sesama atau rekan kerja.<sup>72</sup> Yohanes Robert menjelaskan bahwa tingkah laku seseorang seperti bersikap sopan dan santun terhadap sesama rekan kerja, hal ini dapat mendorong semangat dan menciptakan kekompakan antar rekan kerja dalam bekerja.<sup>73</sup>

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat diketahui bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini terbukti, berdasarkan teori Dennis Organ dalam penelitian oleh Restin Meilina mengemukakan bahwa OCB yang tinggi dapat memungkinkan setiap pegawai saling memahami dan saling membantu apabila menemukan sebuah permasalahan, sehingga sebuah pekerjaan akan semakin efektif. Apabila perilaku OCB diberlakukan dengan baik maka akan memberikan dampak positif bagi organisasi maupun perusahaan. Semakin tinggi perilaku OCB terhadap pegawai, maka akan dapat berdampak positif bagi karena dapat mendukung berfungsinya organisasi secara efektif dan akan dapat meningkatkan kinerja pegawai pada perusahaan.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup>I Nyoman Bayu Putra Mahardika, hal: 7342.

<sup>72</sup>Yohanes Robert Pratama Husodo, "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada PT JATIM INDO LESTARI", Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Petra, No. 1 (2018), hal 3.

<sup>73</sup>*Ibid.*,

<sup>74</sup>M.M. Restin Meilina, "Pelayanan Publik Dalam Perspektif MSDM" (Jl. KH. Ahmad Dahlan : Universitas Nusantara PGRI, Kediri), Hal : 16-17 .

Pernyataan tersebut didukung oleh Endah Rahayu dalam penelitiannya, menjelaskan bahwa terdapat juga pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan adanya faktor-faktor tertentu untuk meningkatkan kepuasan kerja. Sebuah perilaku OCB yang baik, maka akan dapat meningkatkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.<sup>75</sup>

### **3. Pengaruh Moderasi Organizational Citizenship Behavior Dalam Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel moderasi *organizational citizenship behavior* memiliki pengaruh positif dan signifikan dalam hubungan variabel eksogen terhadap variabel endogen kepuasan kerja dengan nilai  $t$  statistik sebesar  $3,673 > 1,96$  dan nilai  $p$ -values sebesar  $0,000 < 0,05$ . Berikut adalah hipotesis yang diambil dalam penelitian ini :

H0 : semakin rendah *organizational citizenship behavior*, maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama semakin menurun.

H1 : semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Kementerian Agama semakin meningkat.

Berdasarkan hasil dari penelitian dapat dilihat melalui nilai *t-statistic* yang menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* dapat

---

<sup>75</sup>Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul, and Fithriyah Ghaby, "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan The Influence of Organizational Citizenship Behavior ( OCB )", *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7.2 (2018), 116–23.

meningkatkan pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan nilai sebesar 3,673. Hasil dari temuan ini menyimpulkan bahwa apabila semakin tinggi *organizational citizenship behavior* maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja semakin meningkat. Hal ini juga berkaitan dengan pendapat Kusumajati dalam penelitian oleh Rikci Lukito, menjelaskan bahwa suatu organisasi yang baik dapat membangkitkan perilaku OCB dengan karyawan yang saling menolong dalam mengerjakan sebuah pekerjaan agar dapat meningkatkan produktivitas rekan kerja, karena pekerjaan yang dilakukan bisa lebih cepat selesai serta dapat mempengaruhi tercapainya tujuan bersama.<sup>76</sup>

Pengaruh dari budaya organisasi dapat memberikan sebuah dorongan untuk menganut nilai nilai yang sudah dibentuk dalam organisasi atau perusahaan agar pegawai merasa nyaman bekerja, memiliki komitmen, tanggung jawab, dan kesetiaan serta mempertahankan keunggulan kinerja pada perusahaan.<sup>77</sup>

Berdasarkan pemaparan diatas, dapat diketahui jika *organizational citizenship behavior* semakin tinggi, maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja akan semakin

---

<sup>76</sup>Lukito, "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo", *Jurnal Agora*:8,2, 2020.

<sup>77</sup>Siswanto Wijaya Putra, "Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil", *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 11.1, (2015), Hal:64.

meningkat. Budaya organisasi dijelaskan memiliki keterkaitan dengan kepuasan kerja, sesuai yang dibahas pada hipotesis pertama, karena suatu kepuasan kerja akan muncul apabila memiliki faktor yang mempengaruhi di sekitarnya, dan yang mempengaruhi adalah budaya organisasi.

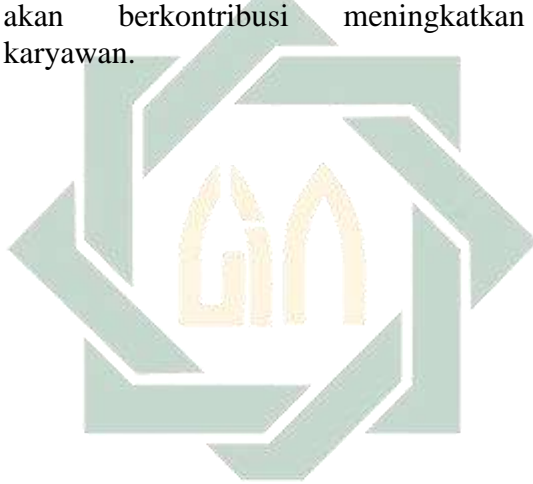
Selanjutnya *organizational citizenship behavior* dijelaskan memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja, karena OCB menjadi dorongan untuk menjadi seseorang yang mau secara sukarela membantu tugas rekan kerjanya ketika terjadi kesulitan. OCB kerja yang tinggi akan memiliki pengaruh positif terhadap kedua variabel tersebut karena dengan adanya suatu perilaku OCB akan dapat menciptakan suatu lingkup yang dapat mendorong seseorang untuk lebih berinovasi dan membantu secara sukarela pekerjaan antar rekan kerja, sehingga dapat tercapainya suatu tujuan dan menghasilkan kepuasan kerja.

Budaya organisasi yang baik dapat menciptakan kepuasan kerja bagi para pegawai. Apabila disertai dengan *Organizational Citizenship Behavior* secara tidak langsung budaya organisasi berpengaruh pada kepuasan kerja. hal ini diperkuat oleh pernyataan dari Hasni Dyah Kurniawati dan Amin Wahyudi dalam penelitiannya, bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh terhadap kepuasan kerja.<sup>78</sup> Sehingga *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat memperkuat hubungan antara budaya organisasi terhadap

---

<sup>78</sup>Amin Wahyudi Hasni Dyah Kurniawati, Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Moderasi", *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 9.1 (2015), 1–10..

kepuasan kerja. Dimana karyawan dengan budaya organisasi yang tinggi mampu menunjukkan kinerja optimal, sehingga mampu berkontribusi pada organisasi. Sementara karyawan yang berperilaku OCB secara tidak langsung berpengaruh pada pencapaian tujuan organisasi, karena perilaku OCB yang ditunjukkan karyawan akan berkontribusi meningkatkan kinerja karyawan.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisa dari penjelasan mengenai budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel moderasi pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

#### 1. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan teori Robbins yang digunakan sebagai acuan dan hasil penelitian yang telah dilakukan, pada hasil *path coefficients* yang menjelaskan nilai *original sample* sebesar 0,727 menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hasil dari nilai *t statistic* adalah sebesar 9,582 lebih besar dari 1,96 dan nilai *p-values* adalah sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05. Maka, pada hipotesis pertama yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo terbukti. Pernyataan tersebut diperkuat oleh Ary Prasetyo dalam penelitiannya menjelaskan bahwa budaya organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja.<sup>79</sup>

#### 2. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan teori Dennis Organ yang digunakan sebagai acuan dan hasil penelitian yang

---

<sup>79</sup>Ary Prasetyo, "ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MENGGUNAKAN STRUCTURAL EQUATION MODEL", *Journal of Applied Business And Economic (JABE)*, 8.4 (2022), 392.

telah dilakukan, pada hasil *path coefficients* yang menjelaskan nilai *original sample* sebesar 0,649 yang menjelaskan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga dapat dilihat pada hasil nilai *p-values* adalah sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 dan nilai *t* statistik sebesar 6,856 lebih besar dari 1,96. Maka, hipotesis kedua yang menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo terbukti.

Pernyataan tersebut didukung oleh Endah Rahayu dalam penelitiannya, menjelaskan bahwa terdapat juga pengaruh positif terhadap kepuasan kerja dengan adanya faktor-faktor tertentu untuk meningkatkan kepuasan kerja. Sebuah perilaku OCB yang baik, maka akan dapat meningkatkan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja.<sup>80</sup>

### 3. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerjadan *Organizational Citizenship Behavior* Sebagai Variabel Moderasi

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, pada hasil *path coefficients* yang menjelaskan nilai *original sample* sebesar 0,357 yang bermakna *organizational citizenship behavior* memberikan hubungan antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja. Hal ini juga dapat dilihat pada hasil nilai *t* statistik sebesar 3,672 lebih besar dari 1,96 dan nilai *p values* sebesar ,000 lebih kecil dari 0,05. Maka hal ini memperlihatkan bahwa variabel

---

<sup>80</sup>Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul, and Fithriyah Ghaby, "Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* ( OCB ) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan The Influence of *Organizational Citizenship Behavior* ( OCB )", *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7.2 (2018), 116–23.

moderasi sudah signifikan untuk melakukan pengaruh efek moderasi. Berdasarkan hasil analisa, dapat dinyatakan bahwa variabel moderasi sudah signifikan dalam memberikan pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai agar semakin meningkat. Maka dari hipotesis ketiga menyatakan bahwa semakin tinggi *organizational citizenship behavior*, maka pengaruh positif antara budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai semakin meningkat.

## **B. Saran dan Rekomendasi**

Berdasarkan pemaparan laporan hasil penelitian, peneliti memberikan beberapa saran bagi peneliti selanjutnya maupun bagi lembaga Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo. Berikut beberapa saran tersebut:

1. Bagi peneliti selanjutnya :
  - a) Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambah variabel baru tentang budaya organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*.
  - b) Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambah referensi lagi untuk memperkuat penelitian dan mengembangkan ruang lingkup penelitian yang lebih luas.
1. Bagi lembaga Kementerian Agama Kabupaten Sidoarjo.
  - a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pemikiran dan saran-saran yang bermanfaat bagi lembaga. Serta sebagai referensi lembaga dalam memperhatikan budaya organisasi dan perilaku pegawai untuk meningkatkan kepuasan kerja serta dapat menciptakan kesuksesan lembaga dimasa yang akan datang.

### **C. Keterbatasan Peneliti**

Peneliti menyadari bahwa masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam melakukan penelitian. Dalam pelaksanaan penelitian pada umumnya berjalan dengan lancar, namun juga terdapat kendala saat pengambilan data di lapangan. Adapun kendala yang dialami seperti terbatasnya waktu ketika menyebarkan kuesioner, serta ada beberapa responden yang tidak mengisi identitas secara lengkap pada kuisisioner, dikarenakan beberapa responden ada kesibukan kerja.



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A



UIN SUNAN AMPEL  
S U R A B A Y A

## DAFTAR PUSTAKA

- 1Nur Ishaq Fauzi, Dr. Muchotob Hamzah, MM., ‘Peranan Orang Tua Pada Anak Dalam Pendidikan Tauhid (Kajian Q.S. At-Taubah Ayat 128- 129)’, 1–6
- Adiawaty, Susi, “ Dimensi Dan Indikator Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Yang Mempengaruhi Pemberdayaan”’, *Jurnal Manajemen Bisnis*, 23.3 (2020), 350–56
- Alberto Chandra Sanusi, Nyoman Ariana, Ni Made Ariani, ‘Tingkat Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan Di Four Points Seminyak’, *Jurnal Kepariwisata Dan Hospitalitas*, 2.1 (2018), 61–83
- Arlotas, Rena Kinnara, ‘Dukungan Sosial Dalam Qs. Ad-Dhuha Dan Qs. Al-Insyirah’, *Jurnal Psikologi Jambi*, 4.2 (2021), 61–69 <<https://doi.org/10.22437/jpj.v5i02.10337>>
- Batubara, Sarmiana, ‘HARTA DALAM PERSPEKTIF ALQURAN: (STUDI TAFSIR AYATAYAT EKONOMI)’, *Jurnal Imara*, 2.2 (2018), 144
- Dewanggana, Bara Dhatu, Patricia Dhiana, Paramita Andi, and Tri Haryono, ‘ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ( OCB ) YANG BERPADA PADA PRESTASI KERJA KARYAWAN’, 2.2 (2016)
- Diana, Iffi Nur, ‘ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ( OCB ) DALAM ISLAM’, *Jurnal Ilmu Ekonomi Dan Sosial, Jilid 1, Nomor 2, November 2012, Hlm. 141-148*, jilid 1.nomor 2 (2012), 141–48
- Dr. Meiryani, S.E., Ak., M.M., M.Ak., CA, ‘MEMAHAMI UJI OUTER MODEL (PENGUKURAN BAGIAN LUAR) DALAM SMART PLS’, *Binus.Ac.Id*<<https://accounting.binus.ac.id/2021/08/12/memahami-uji-outer-model-pengukuran-bagian-luar-dalam-smart-pls/#:~:text=Uji outer model bertujuan>

untuk, menggunakan pengujian validitas dan reliabilitas.>  
[accessed 23 November 2022]

- Dunggio, Swastiani, 'PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR CAMAT DUNGINGI KOTA GORONTALO', *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Adminsitasi Dan Pelayanan Publik*, VII.01 (2020), 1–9
- Felayati, Maya, and Hamdi Harmen, 'Implikasi Tanggung Jawab Terhadap Kepuasan Kerja Yang Dimediasi Aspirasi Karir Pada Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Aceh', *Jurnal Ilmiah Mahasiswa*, 5.1 (2020), 24–37
- Fitraturrohmah, F, and S Muhibah, 'Program Hipotetik Pribadi Sosial Dalam Meningkatkan Kecerdasan Moral Siswa', *Journal of Education and Counseling*, 1.1 (2020), 16–29  
<<https://jurnal.masoemuni.ac.id/index.php/educationcounseling/article/view/33%0Ahttps://jurnal.masoemuni.ac.id/index.php/educationcounseling/article/download/33/33>>
- Hakim, Lukman, 'Budaya Organisasi Islami Sebagai Upaya Meningkatkan Kinerja', *Iqtishadia*, 9.1
- Hasni Dyah Kurniawati, Amin Wahyudi, 'PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR SEBAGAI VARIABEL MODERASI', *Jurnal Manajemen Sumberdaya Manusia*, 9.1 (2015), 1–10
- Hayati, Desi Nur, 'Pengaruh Motivasi Dan Kepribadian Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Budaya Organisasi Sebagai Variabel Moderasi', *Jurnal Maksipreneur*, 9.1 (2019), 33
- Husodo, Yohanes Robert Pratama, 'PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR ( OCB ) DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL

- INTERVENING PADA PT JATIM INDO LESTARI', *AGORA*, 6.1 (2018)
- I Nyoman Bayu Putra Mahardika, I Made Artha Wibawa, 'PENGARUH BUDAYA ORGANISASI KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA KARYAWAN', *E-Jurnal Manajemen Unud*, 8.1 (2019), 7340–70
- Iqbal Fanani, S.Pantja Djati, Ktut Silvanita, 'PENGARUH KEPUASAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Kasus RSUD UKI) Iqbal', *Management Journal*, 9220.1, 44
- Irma, Ade, and Oktafia Gawi, 'Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Bank Syariah x Kantor Wilayah II', *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, Vol . 9.1 (2016), 77
- Ivan Suciadi, Michael Angelo Wijaya, Dkk, 'ANALISA PENGARUH PEKERJAAN ITU SENDIRI, KOMPENSASI, REKAN KERJA, DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN BAGIAN OPERASIONAL RESTORAN CARNIVOR STEAK AND GRILL SURABAYA', *Jurnal Hospitality Dan Manajemen Jasa*, 5.2
- Kardinah Indrianna Meutia, Cahyadi Husada, 'Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan', 4.1 (2019), 119–26
- Lestari, Endah Rahayu, Nur Kholifatul, and Fithriyah Ghaby, 'Pengaruh Organizational Citizenship Behavior ( OCB ) Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan The Influence of Organizational Citizenship Behavior ( OCB )', *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7.2 (2018), 116–23
- Lita Oktaviani, Anissa Lestari Kadiyono, 'Budaya Organisasi



- Pada Perusahaan Distribusi Dengan Model Bisnis Konvensional', *RAP UNP*, 10.2012 (2019), 46–61
- Lukito, Ricky, 'Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada Produksi PVC Di UD. Untung Jaya Sidoarjo', *Jurnal Agora*, 8.2 (2020)
- Muhammad Andi Prayogi, Muhammad Taufik Lesmana, Dkk, 'Pengaruh Kompetensi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai', *FRIMA (Festival Riset Ilmiah Manajemen Dan Akuntansi)*, 2 (2017), 665–70
- Murhanip, Farida Elmi dan Widodo, 'ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR DALAM PERSPEKTIF ISLAM SEBUAH STUDI ( APLIKASI TAQWA ) TERHADAP KARYAWAN INDUSTRI PENDIDIKAN', *Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9.2 (2019), 298–311
- NURAFIA, ST. SYAMSUDDUHA, ULFIANI RAHMAN, 'Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Di Kantor Kementerian Agama Kabupaten Bulukamba', *Jurnal Idaarah*, III.2 (2019), 216–26
- Palupi, Puji Purnomo dan Maria Sekar, 'PENGEMBANGAN TES HASIL BELAJAR MATEMATIKA MATERI MENYELESAIKAN MASALAH YANG BERKAITAN DENGAN WAKTU, JARAK DAN KECEPATAN UNTUK SISWA KELAS V', *Jurnal Penelitian*, volume 20.2, 153
- Prasetyo, Ary, 'No Title ANALISIS PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP KEPUASAN KERJA MENGGUNAKAN STRUCTURAL EQUATION MODEL', *Journal of Applied Bussiness And Economic (JABE)*, 8.4 (2022), 376–97
- Prasetyo, Ekkal, 'SISTEM INFORMASI DOKUMENTASI DAN KEARSIPAN BERBASIS CLIENT-SERVER

PADA BANK SUMSEL BABEL CABANG SEKAYU  
Ekkal Prasetyo Program Studi Teknik Informatika  
Politeknik Sekayu Email Excal.Polsky@gmail.Com',  
VII.2 (2017), 1–10

- Purnomo, Eko, and Euphrasia Suzy Suhendra, 'Analisis Masa Kerja Dan Promosi Terhadap Kinerja Karyawan BPJS Ketenagakerjaan', *Jurnal Nusantara Aplikasi Manajemen Bisnis*, 5.1 (2020), 32–43  
<<https://doi.org/10.29407/nusamba.v5i1.13801>>
- Putra, Siswanto Wijaya, 'Pengaruh Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Industri Kecil', *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 11.1, 62–77
- Restin Meilina, M.M., *Pelayanan Publik Dalam Perspektif MSDM*
- Rini, Dyah Puspita, 'PENGARUH KOMITMEN ORGANISASI, KEPUASAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) (Studi Pada PT. Plasa Simpanglima Semarang)', *Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis*, 1.1 (2013), 69–88
- Rizki, Selvi Diliyanti, and Al Asy Ari Adnan Hakim, 'ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) PEGAWAI', 10.2 (2020), 147–58
- Rizky Marisa Utami, Palupiningdyah, 'Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, Dan Keterlibatan Kerja Pada Organizational Citizenship Behavior', *Managemen Analysis Journal*, 5.4 (2016), 362–74
- Rostiawati, Enong, *MENINGKATKAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR PADA APARATUR SIPIL NEGARA*, ed. by Atep Jejen, Al Ghazali, and Yohannes Don Bosco Doho (Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat: WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG,

2020)

- Suharyanto, and Tony Susilo W Abstrak, 'PENGARUH BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU DI BEBERAPA SMA NEGERI DI KABUPATEN GRESIK Oleh', *Ilmiah Pro Patria Volume*, XIV.1 (2014), 113–27
- Sunarso, 'DAMPAK BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA Sunarso Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta', *Jurnal Ekonomi*, 9.1 (2009), 76
- Taroreh, Febriano Clinton Polla Lisbeth Mananeke, Rita N, 'ANALISIS PENGARUH HARGA , PROMOSI , LOKASI DAN KUALITAS PELAYANAN SEA ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF PRICE , PROMOTION , LOCATION AND SERVICES QUALITY ON PURCHASE DECISIONS IN PT . INDOMARET MANADO UNIT JALAN SEA', *Jurnal EMBA*, 6.4 (2018), 3068–77
- THABRONI, GAMAL, 'Metode Penelitian Deskriptif: Pengertian, Langkah & Macam', *Serupa.Id*, 2022 <<https://serupa.id/metode-penelitian-deskriptif/>> [accessed 23 November 2022]
- Titik Handayani, Aliyah A. Rasyid, 'PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, MOTIVASI GURU, DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KINERJA GURU SMA NEGERI WONOSOBO', *Jurnal Akuntabilitas Manajemen Pendidikan*, 3.2 (2015)
- Usmadi, 'PENGUJIAN PERSYARATAN ANALISIS', *Jurnal Inovasi Pendidikan*, 7.1 (2020), 50–62
- Zakharia, Febry, 'PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP KINERJA GURU SMP YADIKA 3 TANGERANG', 1, 2013, 39–50