

Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)

Hany Pebrianti¹, Isra Dewi Kuntary Ibrahim²*, Irwan Cahyadi³

Email: hanypebrianti14@gmail.com¹, israibrahim@universitasbumigora.ac.id^{2*},
irwancahyadi@universitasbumigora.ac.id³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Bumigora Mataram^{1,2,3}

Abstract

This study aims to examine the effect of organizational culture and job satisfaction on employee performance with organizational citizenship behavior (OCB) as an intervening variable at PT. Pos Indonesia (Mataram Head Office). The population in this study are employees of PT. Pos Indonesia, totaling 92 people. The sample in this study used the census method, namely the entire population was used as a sample of 92 people. This type of research is quantitative using a causality approach. The analysis used is SEM analysis and data analysis techniques using the SmartPLS 3.0 program. The results of this study indicate that organizational culture and job satisfaction have a positive and significant effect on OCB. Organizational culture and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance. OCB has a positive and significant effect on employee performance. Organizational culture and job satisfaction have a positive and significant effect on employee performance with OCB as the intervening variable. Suggestions in this study is the number of employees with productive age, PT. Pos Indonesia can use these employees as a forum for finding new ideas to develop the company.

Keywords: Organizational Culture, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Employee Performance.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan *organizational citizenship behavior (OCB)* sebagai variabel intervening pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Pos Indonesia yang berjumlah 92 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yakni seluruh populasi dijadikan sebagai sampel sebanyak 92 orang. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan kausalitas. Analisis yang digunakan adalah analisis SEM dan teknik analisis data menggunakan program SmartPLS 3.0. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening. Saran dalam penelitian ini banyaknya karyawan dengan usia produktif, PT. Pos Indonesia dapat menjadikan

karyawan tersebut sebagai wadah untuk mencari ide-ide baru untuk mengembangkan perusahaan.

Kata Kunci: Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja, *Organizational Citizenship Behavior*, Kinerja Karyawan.

PENDAHULUAN

Pencapaian tujuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja dari setiap individu karyawannya. Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai perannya dalam instansi. Edison dan Komariah (2016) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan norma dan etika. Menurut Hasibuan (2016), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Menurut Moeheriono (2014) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan atau program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.

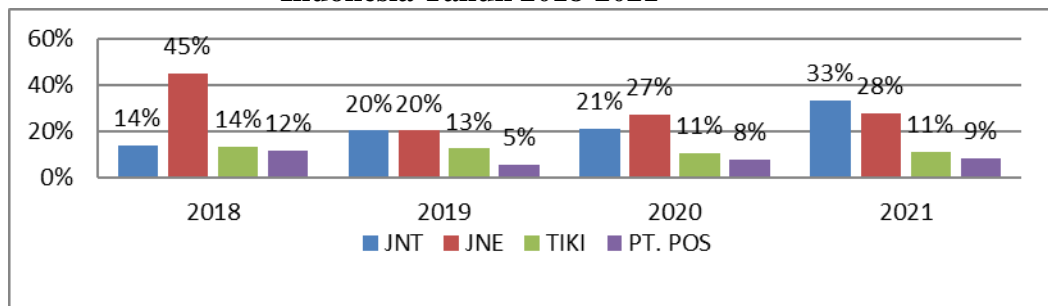
Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius untuk diperhatikan dalam menentukan keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan dan menjaga keberlangsungan hidup organisasi. Faktor lain dalam menjamin peningkatan kinerja karyawan yaitu budaya organisasi yang memiliki peran didalam kelangsungan hidup anggota organisasi (Haryadi dan Wahyudi, 2020). Priansa dan Garnida (2013) berpendapat bahwa budaya organisasi merupakan sistem nilai yang dikembangkan dan berlaku dalam suatu organisasi, yang menjadikan ciri khas sebagai sebuah organisasi. Sutrisno (2010) juga menyatakan bahwa budaya organisasi yang benar-benar dikelola sebagai alat manajemen akan berpengaruh dan menjadi pendorong bagi karyawan untuk berperilaku positif, dedikatif dan produktif. Nilai-nilai budaya itu tidak tampak, tetapi merupakan kekuatan yang mendorong perilaku untuk menghasilkan efektivitas kinerja.

Sujarweni (2017) mengemukakan posisi kepuasan kerja dalam membentuk peningkatan kinerja karyawan. Umar (2011) kepuasan kerja adalah perasaan dan penilaian seseorang atas pekerjaannya, khususnya mengenai kondisi kerjanya, dalam hubungannya dengan apakah pekerjaannya mampu memenuhi harapan, kebutuhan, dan keinginannya. Menurut Hasibuan (2011) mendefinisikan bahwa kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Luthans (2006) juga mengemukakan teori lain yang menyebutkan bahwa kepuasan kerja juga memiliki hubungan yang sangat kuat dengan kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin tinggi kepuasan kerja, maka kinerja dari karyawan akan semakin meningkat secara nyata atau signifikan (Sujarweni, 2017).

Kinerja karyawan pada suatu perusahaan yang melibatkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* atau perilaku kewarganegaraan organisasi adalah kontribusi karyawan melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan *reward* perolehan kinerja. Menurut Meilina dan Widodo (2018) OCB melibatkan beberapa perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan, dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Lestari dan Ghaby (2018) juga menyatakan bahwa semakin baik perilaku OCB maka karyawan akan menunjukkan kinerja terbaiknya. Dengan demikian untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan perlu meningkatkan pembentukan perilaku OCB kepada karyawannya, yaitu perilaku yang melebihi tugas-tugasnya yang telah diatur dalam *job description* dan pembentukan sistem kerja yang kolektif.

PT. Pos Indonesia merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang jasa kurir, logistik, dan transaksi keuangan. PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) salah satu kantor cabang yang terletak di Kota Mataram, berada dijalan Sriwijaya, Kota Mataram. PT. Pos Indonesia telah mengalami beberapa kali transformasi bisnis guna mengimbangi perubahan lingkungan operasi bisnis dan perkembangan industri dan teknologi yang berubah sangat cepat. Pada rentang tahun 2009, PT. Pos Indonesia melakukan perubahan visi dan misi dan melakukan penyesuaian kembali rencana jangka panjang untuk membangun kompetensi perusahaan agar lebih adaptif terhadap perkembangan zaman. Berikut adalah grafik perbandingan perusahaan jasa kurir yang ada di Indonesia :

Gambar 1. Perbandingan Jumlah Pelanggan Perusahaan Jasa Kurir Indonesia Tahun 2018-2021



Sumber : Top Brand Award (<http://www.topbrand-award.com>)

Berdasarkan gambar 1.1 mengenai perbandingan jumlah pelanggan perusahaan jasa kurir Indonesia tahun 2018 s/d 2021 menunjukkan persentase jumlah pelanggan perusahaan jasa kurir pada PT. Pos Indonesia memiliki persentase paling rendah dibandingkan dengan jasa kurir lainnya seperti JNT Express, JNE, dan TIKI yang dimana pada tahun 1970-1990 di dominasi oleh PT. Pos Indonesia sebagai penguasa pasar (*market leader*). Faktor internal *market leader* ini berkaitan mengenai kinerja karyawan secara keseluruhan, yang dimana hal tersebut akan berdampak pada perkembangan perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan, kinerja karyawan pada PT. Pos

Indonesia (Kantor Pusat Mataram) diukur melalui Nilai Kinerja Unit (NKU) yaitu skema penilaian pencapaian kinerja dalam bentuk persentase ketercapaian kinerja. Adapun data Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) tahun 2019-2022 seperti tabel dibawah ini :

Tabel 1. Data Laporan SMKI PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) Tahun 2019-2022 Menggunakan Nilai Kinerja Unit

(NKU) :

No	Keterangan	2019		2020		2021		2022	
		Target	NKU	Target	NKU	Target	NKU	Target	NKU
1	Semester I	100%	74%	100%	70%	100%	75%	100%	75%
2	Semester II	100%	80%	100%	73%	100%	76%	-	-

Sumber : HRD PT Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)

Berdasarkan tabel 1.2 dapat dilihat dari hasil pencapaian (NKU) PT. Pos Indonesia (Kantor Pos Pusat Mataram) pada tahun 2019 s/d 2022 masih mengalami fluktuasi dan kondisi tidak stabil dengan level kinerja yang rendah, dari persentase yang diharapkan yakni 100%. Pada tahun 2019 memperoleh persentase sebesar 74%, pada tahun 2020 sebesar 70%, pada tahun 2021 sebesar 75%, dan pada tahun 2022 sebesar 75%. Dengan adanya perbedaan persentase pada setiap tahunnya dapat disimpulkan bahwa pencapaian hasil kinerja karyawan mengalami fluktuasi dan kondisi tidak tetap.

RUMUSAN MASALAH

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)?
2. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)?
4. Apakah kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)?
6. Apakah budaya organisasi dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)?
7. Apakah kepuasan kerja dapat berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram)?

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja Karyawan

Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Kaswan (2012) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak atau besar mereka memberi kontribusi organisasi. Sedangkan Mangkunegara (2005) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bernardin dan Russel (2010) ada 5 (lima) kriteria utama sebagai indikator yang digunakan untuk menilai kinerja diantaranya, 1) kualitas, 2) kuantitas, 3) ketepatan waktu, 4) efektivitas dan 5) komitmen.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki peran utama dalam membentuk perilaku karyawan. Sebagai sebuah sistem nilai, budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan sikap-sikap yang telah diyakini karyawan sehingga telah menjadi dasar perilaku dan sikap karyawan ketika bekerja. Sikap-sikap dan nilai-nilai yang telah mengkristal dalam organisasi akan menjadi pedoman karyawan untuk berpikir, bersikap, dan berperilaku sesuai dengan sikap dan nilai yang diyakini dengan kata lain, budaya akan mempengaruhi sejauh mana anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi Mega dan Surya (2016). Menurut Husodo (2018) budaya organisasi juga sering disimpulkan sebagai kebiasaan-kebiasaan dan tradisi yang umumnya terjadi pada suatu organisasi merupakan cikal bakal dari tumbuhnya budaya organisasi, yang dikembangkan oleh pimpinan puncak organisasi. Menurut Robbins (2006) mengemukakan bahwa budaya organisasi memiliki 7 (tujuh) karakteristik utama yang dijadikan sebagai indikator dalam menentukan budaya organisasi diantaranya, 1) inovasi dan pengambilan resiko (*innovation and risk taking*), 2) perhatian pada hal detail (*attention to detail*), 3) orientasi pada hasil (*outcome orientation*), 4) orientasi pada orang (*people orientation*), 5) orientasi pada tim (*team orientation*), 6) agresivitas (*aggressiveness*), 7) stabilitas (*stability*).

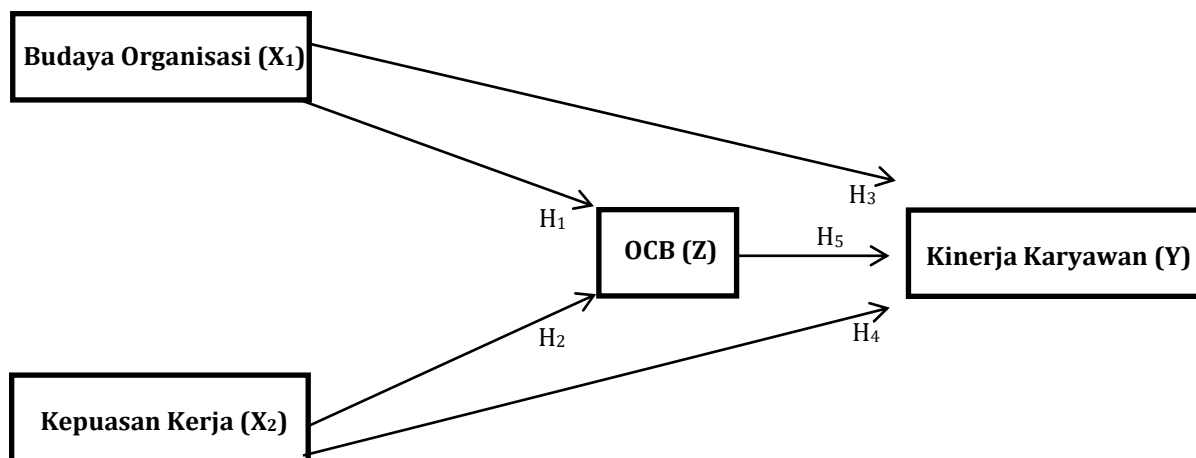
Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah persepsi orang mengenai berbagai aspek dari pekerjaannya. Menurut Locke (1976) kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau positif sebagai hasil dari penilaian kerja seseorang atau pengalaman kerja. Kreitner & Kinicki (2014) menjelaskan bahwa kepuasan kerja merupakan sebuah bentuk efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan dan karena persepsi setiap individu berbeda atas setiap kejadian maka hal itu kemudian menciptakan sumber kepuasan yang berbeda-beda. Menurut Robbins dan Judge (2007) indikator untuk mengukur kepuasan kerja diantaranya, 1) kepuasan terhadap gaji, 2) kepuasan terhadap pekerjaan itu sendiri, 3) kepuasan terhadap sikap atasan, 4) kepuasan terhadap rekan kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organisasi yang sukses membutuhkan karyawan yang mau melakukan lebih dari sekedar tugas formal mereka dan mau memberikan kinerja yang melebihi harapan. Organ (1988) OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Menurut Organ (1988) indikator untuk mengukur OCB diantaranya, 1) *altruism* (membantu orang lain), 2) *conscientiousness* (kesadaran diri), 3) *sportmanship* (sportif), 4) *courtesy* (baik dan sopan terhadap orang lain), 5) *civic virtue*. (tanggungjawab yang tinggi).

Adapun kerangka konseptual dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2. Kerangka Konseptual Penelitian

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian kausalitas yakni melihat hubungan antar variabel yang bersifat sebab dan akibat. Variabel penelitian ini adalah budaya organisasi sebagai variabel yang membentuk independen (penyebab), pada variabel kinerja karyawan membentuk sebagai dependen (akibat) dan variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* yang membentuk sebagai variabel intervening yang menghubungkan antar variabel budaya organisasi dan variabel kinerja karyawan. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PT. PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) yang berjumlah 92 orang. Sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sensus yakni seluruh populasi dijadikan sebagai sampel sebanyak 92 orang. Jenis penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan pendekatan kausalitas. Analisis yang digunakan adalah analisis SEM dan teknik analisis data menggunakan program *SmartPLS 3.0*.

Variabel kinerja karyawan diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Bernardin dan Russel (2010), variabel budaya organisasi diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Robbins (2006), variabel kepuasan kerja diukur dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Robbins dan Judge (2007) dan *organizational citizenship behavior (OCB)* diukur

dengan menggunakan indikator yang dikembangkan oleh Organ (1988). Dalam memberikan pembobotan pada masing-masing variabel digunakan *skala likert* lima tingkat yang terdiri dari sangat setuju, setuju, cukup setuju, kurang setuju dan sangat tidak setuju (Sugiyono, 2016). Hasil uji validitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa semua item pada variabel penelitian yang digunakan valid karena nilai r hitung $> r$ tabel, sedangkan hasil uji reliabilitas instrumen penelitian menunjukkan bahwa semua item pada variabel penelitian yang digunakan reliabel karena nilai Cronbach's Alpha $> 0,70$. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Partial Least Square* (PLS).

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Jumlah responden berjenis kelamin laki-laki dan perempuan memiliki perbandingan yang cukup jauh, dimana responden laki-laki lebih mendominasi sebanyak 58 orang dengan persentase 63% dan perempuan 34 orang dengan persentase 37%. PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) pada dasarnya memang lebih banyak membutuhkan karyawan laki-laki, hal tersebut bertujuan untuk melancarkan operasional pada divisi bagian pengantaran barang yang berkaitan dengan tugas lapangan dan alat berat pada sarana kerja.

Jenis responden dengan jenis karyawan organik (pekerjaan inti) lebih mendominasi sebanyak 75 orang dengan persentase 82% dan karyawan non organik (*customer service* dan layanan loket) sebanyak 17 orang dengan persentase 18%. Hal ini dikarenakan karyawan organik (pekerjaan inti) lebih dibutuhkan untuk dapat menyelesaikan tugas dan tanggung jawab perusahaan yang telah dibagi pada setiap divisi. Artinya, perusahaan memang mendominasi karyawan dengan jenis karyawan organik (pekerjaan inti), hal ini bertujuan untuk memperoleh hasil kerja secara kuantitas, kualitas dan ketepatan waktu yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk memperoleh hasil kinerja terbaik.

Sebagian besar karyawan mempunyai latar belakang dengan pendidikan terakhir Sarjana yakni berjumlah 53 orang dengan persentase 57% dan terendah dengan pendidikan SMA berjumlah 17 orang dengan persentase 18%. Perusahaan biasanya membutuhkan karyawan dengan latar belakang tingkat pendidikan sarjana, dikarenakan mempunyai wawasan yang lebih luas. Responden didominasi dengan karyawan berusia 21-40 tahun sebesar 71%. Hal ini mengindikasikan tingginya kuantitas karyawan dengan usia produktif yang bekerja pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram).

Masa kerja responden didominasi oleh karyawan yang bekerja > 4 tahun yaitu sebanyak 43 orang dengan persentase 46%. Hal ini mengindikasikan sebagian besar karyawan memiliki loyal terhadap perusahaan. Karyawan dengan masa kerja tinggi cenderung lebih memahami situasi lingkungan kerja, hingga melakukan sosialisasi yang baik antar rekan kerja dalam penyelesaian masalah pekerjaan.

Analisis Data
Menilai *Outer Model* atau *Measurement Model*
Convergent Validity

Tabel 2. Hasil *Outer Loading* (*Measurement Model*)

No	Variabel	Item	<i>Outer Loading</i>
2	Budaya Organisai (X ₁)	X1.1	0,757
		X1.2	0,844
		X1.3	0,768
		X1.4	0,763
		X1.5	0,752
		X1.6	0,796
		X1.7	0,793
		X1.8	0,791
		X1.9	0,791
		X1.10	0,768
		X1.11	0,792
		X1.12	0,744
		X1.13	0,774
		X1.14	0,855
		X1.15	0,690
		X1.16	0,824
		X1.17	0,901
		X1.18	0,522
		X1.19	0,771
		X1.20	0,818
		X1.21	0,824
	Kepuasan Kerja (X ₂)	X2.1	0,854
		X2.2	0,835
		X2.3	0,734
		X2.4	0,803
		X2.5	0,769
		X2.6	0,724
		X2.7	0,692
		X2.8	0,849
		X2.9	0,827
		X2.10	0,820
		X2.11	0,818
		X2.12	0,808

No	Variabel	Item	Outer Loading
4	Organizational Citizenship Behavior (Z)	Z.1	0,810
		Z.2	0,759
		Z.3	0,832
		Z.4	0,861
		Z.5	0,790
		Z.6	0,834
		Z.7	0,799
		Z.8	0,727
		Z.9	0,782
		Z.10	0,849
		Z.11	0,751
		Z.12	0,808
		Z.13	0,836
		Z.14	0,903
		Z.15	0,832
	Kinerja Karyawan (Y)	Y.1	0,716
		Y.2	0,746
		Y.3	0,761
		Y.4	0,839
		Y.5	0,821
		Y.6	0,830
		Y.7	0,827
		Y.8	0,877
		Y.9	0,830
		Y.10	0,816
		Y.11	0,808
		Y.12	0,722
		Y.13	0,766
		Y.14	0,872
		Y.15	0,733

Sumber : Data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 2 dapat dilihat nilai *outer loading* pada item variabel budaya organisasi, kepuasan kerja, *organizational citizenship behavior (OCB)*, dan kinerja karyawan memiliki nilai *loading factor* >0,50. Artinya, keseluruhan indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Discriminant Validity

Tabel 3. Nilai *Square Root of Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Budaya Organisasi	Kepuasan Kerja	Kinerja Karyawan	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
Budaya Organisasi (X_1)	0,781*			
Kepuasan Kerja (X_2)	0,251	0,796*		
Kinerja Karyawan (Y)	0,398	0,770	0,799*	
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0,455	0,650	0,736	0,813*

Sumber : Data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 3 dapat dilihat akar AVE (yang berakar *) dari masing-masing variabel memiliki nilai $>0,50$ dari masing-masing korelasi antar variabel. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa keseluruhan variabel dalam model penelitian terkait Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) ini valid.

Composite Reliability

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Konstruk

Variabel	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	AVE	Keterangan
Budaya Organisasi (X ₁)	0,972	0,970	0,611	Reliabel
Kepuasan Kerja (X ₂)	0,947	0,954	0,633	Reliabel
Kinerja Karyawan (Y)	0,959	0,964	0,639	Reliabel
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0,963	0,967	0,660	Reliabel

Sumber : Data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4 dapat dilihat nilai *cronbach's alpha* $>0,70$, *composite reliability* $>0,70$ dan nilai AVE berada $>0,50$. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel dalam penelitian Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) ini reliabel.

Pengujian Model Struktural (Inner Model) R-Square

Tabel 5. Hasil R-Square

Variabel	R-Square
Kinerja Karyawan (Y)	0,688
<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Z)	0,502

Sumber : Data primer diolah (2023)

Perhitungan *Q-Square* dilakukan dengan rumus :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2) \dots (1 - R_P^2)$$

Dimana $R_1^2, R_2^2 \dots R_P^2$ adalah *R-Square* variabel endogen dalam model persamaan. Nilai determinasi (Q^2) yang dihasilkan sebagai hasil evaluasi model penelitian ini dapat dihitung sebagai berikut :

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) * (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0,502^2) * (1 - 0,688^2)$$

$$Q^2 = 1 - 0,747 * 0,526$$

$$Q^2 = 1 - 0,392$$

$$Q^2 = 0,608$$

Dalam hal ini Q^2 , sama dengan interpretasi koefisien determinasi (Q^2) pada analisis regresi. hasil koefisien determinasi total sebesar 0,608 artinya, keragaman data dari yang dapat dijelaskan oleh model-model Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) dalam penelitian ini sebesar 60,8%. Sedangkan sisanya jelaskan oleh variabel yang lain dari luar model yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian ini sisanya sebesar 39,2% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini seperti motivasi, kepemimpinan, dan lingkungan kerja. Karena memiliki nilai yang lebih besar dari nol, sehingga dapat dinyatakan layak untuk dipergunakan dalam prediksi.

Pengujian Hipotesis

Tabel 6. Hubungan Antar Variabel

Hubungan Antar Variabel	Nilai Koefisien	T-Statistics	T-Tabel	P Value	Keterangan
Budaya Organisasi (X_1) → <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0,512	2,941	1,662	0,002	Positif dan Signifikan
Kepuasan Kerja (X_2) → <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	0,714	10,276	1,662	0,000	Positif dan Signifikan
Budaya Organisasi (X_1) → Kinerja Karyawan (Y)	0,206	2,131	1,662	0,017	Positif dan Signifikan
Kepuasan Kerja (X_2) → Kinerja Karyawan (Y)	0,230	1,844	1,662	0,033	Positif dan Signifikan
<i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i> → Kinerja Karyawan (Y)	0,479	3,393	1,662	0,000	Positif dan Signifikan

Sumber : Data primer diolah (2023)

Pengujian Hipotesis 1 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hipotesis 1 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara budaya organisasi terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien 0,512, nilai *T-Statistics* 2,941 > *T-Tabel* 1,662 dan nilai signifikan *P Value* sebesar 0,002. Nilai *P Value* tersebut berada di bawah nilai $\alpha = 0,05$. Dengan demikian **Hipotesis 1 (H_1) diterima.**

Pengujian Hipotesis 2 : Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hipotesis 2 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kepuasan kerja terhadap OCB menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai

koefisien 0,714, nilai *T-Statistics* 10,276 > *T-Tabel* 1,662 dan nilai signifikan *P Value* sebesar 0,000. Nilai *P Value* tersebut berada di bawah nilai $\alpha = 0,05$. Dengan demikian **Hipotesis 2 (H₂) diterima**.

Pengujian Hipotesis 3 : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 3 menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien 0,206, nilai *T-Statistics* 2,131 > *T-Tabel* 1,662 dan nilai signifikan *P Value* sebesar 0,017. Nilai *P Value* tersebut berada di bawah nilai $\alpha = 0,05$. Dengan demikian **Hipotesis 3 (H₃) diterima**.

Pengujian Hipotesis 4 : Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 4 menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien 0,230, nilai *T-Statistics* 1,844 > *T-Tabel* 1,662 dan nilai signifikan *P Value* sebesar 0,033. Nilai *P Value* tersebut berada di bawah nilai $\alpha = 0,05$. Dengan demikian **Hipotesis 4 (H₄) diterima**.

Pengujian Hipotesis 5 : Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Hipotesis 5 menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil uji terhadap koefisien parameter antara OCB terhadap kinerja karyawan menunjukkan adanya hubungan yang positif dengan nilai koefisien 0,479, nilai *T-Statistics* 3,393 > *T-Tabel* 1,662 dan nilai signifikan *P Value* sebesar 0,000. Nilai *P Value* tersebut berada di bawah nilai $\alpha = 0,05$. Dengan demikian **Hipotesis 5 (H₅) diterima**.

Uji Efek Mediasi

Tabel 7. Perhitungan Intervening Variabel/Pengaruh Tidak Langsung

Pengaruh Variabel	Formula Perhitungan	Hasil
Rangkuman Pengaruh Langsung (Direct Effect)		
Budaya Organisasi (X ₁) → OCB (Z)		0,512
Kepuasan Kerja (X ₂) → OCB (Z)		0,714
Budaya Organisasi (X ₁) → Kinerja Karyawan (Y)		0,206
Kepuasan Kerja (X ₂) → Kinerja Karyawan (Y)		0,230
OCB (Z) → Kinerja Karyawan (Y)		0,479
Rangkuman Pengaruh Tidak Langsung (Indirect Effect)		
BO (X ₁) → OCB (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	(0,512 x 0,479)	0,246
Kepuasan Kerja (X ₂) → OCB (Z) → Kinerja Karyawan (Y)	(0,714 x 0,479)	0,342

Sumber : Data primer diolah (2023)

Berdasarkan tabel 4.6 Hasil perhitungan *indirect effect*, memberikan arti bahwa terdapat pengaruh tidak langsung antara variabel budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening diperoleh hasil nilai koefisien $0,246 > 0,220$. Sehingga bisa dinyatakan bahwa OCB berfungsi sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Artinya OCB memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram). mampu mempengaruhi secara signifikan kinerja karyawan melalui OCB.

Selanjutnya, variabel Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening diperoleh hasil nilai koefisien $0,342 > 0,230$. Sehingga bisa dinyatakan bahwa OCB berfungsi sebagai mediasi penuh (*full mediation*). Artinya kepuasan kerja mampu mempengaruhi secara signifikan kinerja karyawan melalui OCB.

PEMBAHASAN

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien 0,512 , nilai *T-Statistic* sebesar 2,941 dan nilai *P Value* sebesar 0,002 yang berada dibawah nilai $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram). Hal ini dengan karakteristik responden yang rata-rata berusia produktif, dengan tingkat pendidikan tinggi dan masa kerja yang relatif lebih lama, dengan demikian lebih mudah untuk mengerti, memahami, berpikir positif dan menjalankan budaya organisasi secara baik dan benar. Pengaruh positif dan signifikan ini memberi arti bahwa apabila budaya organisasi berjalan dengan baik maka perilaku OCB karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) juga mengalami kecenderungan peningkatan. Demikian pula sebaliknya, jika budaya organisasi tidak berjalan dengan baik maka kecenderungan OCB karyawan juga mengalami penurunan. Semakin positif karyawan dalam menilai budaya organisasi dan semakin terlibat dalam organisasi yang ada di dalam perusahaan, maka kecenderungan untuk bersikap OCB atau melakukan tuntutan pekerjaan melebihi perannya dapat terjadi.

Karyawan yang sudah memahami keseluruhan nilai-nilai budaya yang ada dalam organisasi akan berpengaruh terhadap perilaku OCB. Budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) ialah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Salah satu bentuk budaya organisasi dalam membentuk perilaku OCB yang terjadi pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) ialah Harmonis artinya, saling jika antar rekan kerja mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaan contohnya, salah satu karyawan yang mengalami musibah dan absen selama beberapa hari. Karyawan lain akan meluangkan waktu dan menggantikan posisi pekerjaan karyawan tersebut untuk membantu penyelesaian tugas dan tanggung jawabnya. Sikap

harmonis ini secara langsung akan menanamkan bentuk kekeluargaan antar rekan kerja, inilah yang dikatakan bagaimana budaya organisasi dapat membentuk perilaku OCB. Dengan pemahaman akan budaya organisasi, dapat membentuk karyawan dalam berperilaku OCB atau melakukan pekerjaan yang diluar tugas dan tanggung jawabnya.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien 0,714 , nilai *T-Statistic* sebesar 10,276 dan nilai *P Value* sebesar 0,000 yang berada dibawah nilai $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram). Pengaruh positif dan signifikan ini memberi arti bahwa apabila kepuasan kerja semakin tinggi maka perilaku OCB karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) juga mengalami kecenderungan peningkatan. Demikian pula sebaliknya, jika karyawan tidak memiliki kepuasan kerja maka kecenderungan OCB karyawan juga mengalami penurunan. Dalam Wibawa dan Putra (2018) mengatakan kepuasan kerja tampak logis jika diasumsikan memiliki pengaruh yang besar dari perilaku OCB, dikarenakan karyawan yang merasa puas cenderung melakukan pekerjaan dengan sungguh-sungguh, bersedia membantu rekan kerjanya dan bersedia untuk melakukan hal-hal diluar dari tanggung jawab yang diberikan kepadanya untuk membalas pengalaman positif yang dirasakan oleh karyawan tersebut.

Hal ini membuktikan bahwa penelitian ini relevan dengan kondisi yang terjadi pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) yang memiliki kepuasan terhadap gaji. Hal ini didukung dengan hasil kuesioner indikator kepuasan kerja dengan nilai rata-rata tertinggi terdapat pada item kepuasan terhadap gaji. Artinya, karyawan merasa puas dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan maka hal tersebut bisa menjadi dasar atau dorongan individual untuk berperilaku OCB dengan berkontribusi dalam menyelesaikan tugas diluar dari tuntutan perannya. Hal ini sejalan dengan teori yang dipaparkan Robbins (2006) bahwa karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melebihi harapan normal dalam pekerjaan mereka dengan kata lain karyawan tersebut menunjukkan perilaku organisasi yang mampu memberi kinerja melebihi harapan normal organisasi yang sering di sebut dengan OCB.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien 0,206 , nilai *T-Statistic* sebesar 2,131 dan nilai *P Value* sebesar 0,017 yang berada dibawah nilai $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram). Pengaruh positif dan signifikan ini memberi arti bahwa apabila budaya

organisasi berjalan dengan baik maka kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) juga mengalami kecenderungan peningkatan. Demikian pula sebaliknya, jika budaya organisasi tidak berjalan dengan baik maka kecenderungan kinerja yang dihasilkan karyawan juga mengalami penurunan.

Budaya organisasi pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) ialah seluruh karyawan harus mematuhi budaya (*culture*) yang telah ditetapkan oleh perusahaan yakni AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Adapun penjelasan mengenai budaya organisasi AKHLAK yakni Amanah, bagaimana karyawan menjadikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan untuk dikerjakan dengan sebaik mungkin. Kompeten, bagaimana karyawan berkompeten untuk mampu mengimplementasikan ide-ide dalam memecahkan masalah yang berkaitan dengan perusahaan dan cara untuk menyelesaikannya. Harmonis, antar sesama rekan kerja menciptakan lingkungan kerja yang hangat, saling membantu antar rekan kerja yang mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaan. Loyal, mampu memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan sehingga memiliki kecendrungan untuk dapat membantu karyawan lainnya yang mengalami kendala dalam pekerjaan. Adaptif, kemampuan karyawan untuk mampu menyesuaikan diri dengan norma atau standar yang berlaku di lingkungannya. Kolaboratif, bagaimana antar karyawan menciptakan tim kerja yang unggul untuk meraih hasil kinerja secara optimal. Nilai-nilai budaya tersebut diyakini akan selaras untuk mencapai kinerja karyawan secara optimal. Budaya organisasi tersebut menjadi pedoman atas perilaku karyawan dalam menyikapi hal-hal terjadi pada perusahaan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien 0,230 , nilai *T-Statistic* sebesar 1,844 dan nilai *P Value* sebesar 0,033 yang berada dibawah nilai $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram). Pengaruh positif dan signifikan ini memberi arti bahwa apabila kepuasan kerja tinggi maka kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) juga mengalami kecenderungan peningkatan. Jadi semakin karyawan memiliki kepuasan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan tidak merasa puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja.

Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) memiliki kepuasan kerja dengan indikator tertinggi terdapat pada kepuasan terhadap gaji artinya, karyawan merasa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hubungan antar rekan kerja juga terjalin dengan baik dalam perusahaan, karyawan senantiasa menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kepuasan tersebut dapat menjadi dasar karyawan untuk cenderung lebih peduli terhadap kualitas dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaannya untuk menjadi lebih produktif dalam menyelesaikan

pekerjaan, sehingga hal tersebut dapat berdampak terhadap kinerja karyawan untuk menjadi lebih baik.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan

Hasil penelitian menunjukkan nilai koefisien 0,479 , nilai *T-Statistic* sebesar 3,393 dan nilai *P Value* sebesar 0,000 yang berada dibawah nilai $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram). Pengaruh positif dan signifikan ini memberi arti bahwa apabila OCB tinggi maka kinerja karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) juga mengalami kecenderungan peningkatan. Jadi semakin terpuaskan karyawan, maka karyawan akan semakin menunjukkan kinerja terbaiknya. Sebaliknya, jika karyawan merasa tidak puas dalam bekerja, maka dalam dirinya akan timbul rasa malas, sehingga akan berdampak pada menurunnya kinerja.

Hal ini membuktikan bahwa penelitian ini relevan dengan kondisi yang terjadi pada karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) yang memiliki perilaku OCB dalam hal membantu atau ikut berkontribusi jika karyawan lainnya memiliki pekerjaan dianggap *overload*. Karyawan menyatakan hal ini diperlukan, untuk saling membantu dalam meringankan pekerjaan. Dengan perilaku OCB tersebut dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan artinya, karyawan memiliki kesadaran untuk melakukan pekerjaan di luar deskripsi pekerjaannya dengan alasan demi melancarkan produksi dan performa perusahaan dimana kelancaran pekerjaan tersebut tidak cukup hanya melakukan pekerjaan sesuai tugas-tugasnya, namun karyawan dengan sukarela melakukan peran ekstra terhadap perusahaan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa perilaku OCB dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* mampu memperkuat pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya, pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui variabel OCB sebagai intervening lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan perbandingan nilai koefisien jalur sebesar $0,246 > 0,220$. Hasil penelitian ini juga menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 2,365 dan nilai *P Value* sebesar 0,009 yang berada dibawah nilai $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram).

Pengaruh positif dan signifikan ini dapat dijelaskan dengan budaya organisasi yang dibentuk pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) ialah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Artinya, bagaimana nilai-nilai yang terkandung dalam AKHLAK tersebut dapat

menimbulkan karyawan untuk berperilaku OCB. Adapun salah satu poin dalam budaya AKHLAK yang ingin dijelaskan ialah Harmonis yang dapat diartikan, antar rekan kerja mampu menciptakan lingkungan kerja hangat dan saling membantu jika antar rekan kerja mengalami kendala dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Dengan nilai budaya tersebut akan menimbulkan karyawan untuk berperilaku OCB. Perilaku OCB merupakan sikap suka rela dalam membantu karyawan lain yang pekerjaannya *overload*. Jika di tinjau kembali pekerjaan tersebut sebenarnya bukan menjadi tanggung jawabnya. Akan tetapi dengan nilai budaya yang terbentuk dalam perusahaan, secara langsung dapat mendorong karyawan untuk bersikap OCB contohnya karyawan pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) dituntut untuk melakukan inisiatif dalam melakukan pekerjaan. Artinya, karyawan dituntut untuk memiliki inisiatif yang tidak hanya berfokus pada pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya saja. Dengan inisiatif yang dilakukan oleh karyawan tersebut dapat membentuk karyawan untuk berperilaku OCB yakni, melakukan pekerjaan diluar tanggung jawabnya. Karyawan merasa nilai-nilai budaya yang terbentuk pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) harus dijalankan dengan sebaik mungkin untuk mencapai tujuan bersama yang telah diharapkan.

Sehingga dapat disimpulkan kedua sikap antara budaya organisasi dengan karyawan yang berperilaku OCB, dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Dikarenakan adanya kontribusi antar karyawan yang sukarela dalam membantu menyelesaikan pekerjaan diluar tuntutan peran yang telah diberikan perusahaan. Hal ini tentu saja dapat berdampak terhadap kinerja karyawan menjadi lebih optimal untuk kedepannya.

Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Sebagai Variabel Intervening

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* mampu memperkuat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Artinya, pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan melalui variabel OCB sebagai intervening lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, dengan perbandingan nilai koefisien jalur sebesar $0,342 > 0,230$. Hasil penelitian ini juga menunjukkan nilai *T-Statistic* sebesar 3,232 dan nilai *P Value* sebesar 0,001 yang berada dibawah nilai $\alpha = 0,05$ sehingga dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel intervening pada PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram).

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) dengan nilai indikator tertinggi terdapat pada kepuasan terhadap gaji. Artinya, karyawan merasa gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan. Hubungan antar rekan kerja juga terjalin dengan baik dalam perusahaan, karyawan senantiasa menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Dengan kepuasan tersebut dapat menimbulkan

karyawan berperilaku OCB. Karyawan yang terpuaskan dalam perusahaan, biasanya akan bersikap positif untuk bersikap lebih dalam berkontribusi kepada perusahaan. Karyawan merasa perlu untuk bersikap lebih terhadap perusahaan seperti sukarela dalam membantu karyawan lain yang pekerjaannya bermasalah. Kontribusi ini merupakan sikap perilaku yang tercerminkan dengan adanya kepuasan tersebut.

Sehingga dapat disimpulkan kedua sikap antara kepuasan kerja dengan karyawan yang berperilaku OCB, dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan untuk menjadi lebih optimal. Dikarenakan adanya kontribusi antar karyawan yang sukarela dalam membantu menyelesaikan tugas dan tanggung jawab karyawan lainnya atau berkontribusi lebih terhadap perusahaan. Hal tersebut menjadi dasar karyawan untuk cenderung lebih peduli dengan kualitas dan lebih berkomitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan untuk mencapai tujuan bersama.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut : budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior (OCB)*, budaya organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel *organizational citizenship behavior (OCB)* berpengaruh positif dan signifikan dalam memediasi pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

Saran

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan yang telah dijelaskan, adapun saran dalam penelitian ini sebagai berikut: banyaknya karyawan dengan usia produktif, PT. Pos Indonesia (Kantor Pusat Mataram) dapat menjadikan karyawan tersebut sebagai wadah untuk mencari ide-ide baru untuk mengembangkan perusahaan. Selanjutnya dalam hal kemandirian dalam menyelesaikan tugas, diperlukan dorongan pimpinan untuk karyawan agar menjadi lebih cepat tanggap dalam menyelesaikan pekerjaan. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi dan bahan pertimbangan untuk penelitian berikutnya, mampu mengembangkan variabel lain selain variabel yang diteliti agar memperoleh penjelasan yang lebih baik lagi seperti variabel motivasi, kepemimpinan dan lingkungan kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, H. J., & Russel, J. E. (2010). *Human Resource Management*. New York: McGraw – Hill.
- Edison dan Komariah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Haryadi, D., & Wahyudi, W. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *GEMILANG: Jurnal Manajemen Dan Strategi Bisnis*, 1(1), 15–21.
- Hasibuan. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi Jakarta: Bumi Aksara. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Revisi)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Husodo, Y. R. P. (2018). The Influence of Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Job Satisfaction as an Intervening Variable at PT Jatim Indo Lestari. *Agora*, 6(1), 1–8. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6475>
- Kaswan. (2012). *Manajemen Sumberdaya Manusia untuk keunggulan bersaing organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Lestari, E. R., & Ghaby, N. K. F. (2018). The Influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employee's Job Satisfaction and Performance. *Industria: Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 7(2), 116–123. <https://doi.org/10.21776/ub.industria.2018.007.02.6>
- Locke E. A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1279- 1349). Chicago: Rand McNally.
- Luthans. (2006). *Perilaku Organisasi 10th. Edisi Indonesia*. Yogyakarta: PT. Andi Offset.
- Mangkunegara. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : PT Remaja Rosdakarya.
- Mega, K., & Surya, U. (2016). *Peran Knowledge Sharing Dalam Meperkuat Pengaruh Kompetensi Dan Rotasi Kerja Untuk Meningkatkan Kinerja Sdm (Studi Pada Dinas Koperasi Dan Umkm Provinsi Jawa Tengah)*.
- Meilina, R., & Widodo, M. W. (2018). Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Organizational Citizenship Behaviour (Ocb) Dan Pengaruhnya Terhadap Kualitas Pelayanan Publik. *Jurnal Ilmiah Bisnis Dan Ekonomi Asia*, 11(2), 49–57. <https://doi.org/10.32812/jibeka.v11i2.60>
- Moehariono. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi (Revisi)*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Organ. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Priansa Donni Juni dan Garnida. (2013). *Manajemen perkantoran*. Bandung: Penerbit Alfabeta.

- Robbins, Stephen P.. & Judge, T. A. (2007). *Perilaku Organisasi. Buku 1, Cet. 12. Jakarta: Salemba Empat.*
- Robbins. (2006). *Perilaku Organisasi (10th Ed.). Jakarta: Indeks.*
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.*
- Sujarweni. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi Kerja Pada Cv. Union Event Planner. *Agora*, 6(1), 1–6.
- Umar. (2011). *Riset Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.*
- Wibawa, I., & Putra, M. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasional Dimediasi Kepuasan Kerja (Studi Pada Pt. Bening Badung-Bali). *E-Jurnal Manajemen Universitas Udayana*, 7(6), 255206.