

Fleksibilitas Kerja Dan OCB Islam Perspektif Terhadap Kinerja Karyawan: Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi

Zaeniko Saputra^{1*} dan Ikhsan Maksum²

^{1,2} Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang, Indonesia

Email Address:

210501110211@student.uin-malang.ac.id*, ikhsan.maksum@uin-malang.ac.id

*Coresponding Author

Submitted 29-10-2024 Reviewed 15-11-2024 Revised 18-11-2024 Accepted 18-11-2024 Published 06-12-2024

Abstrack: The study was conducted to explore the mediating role of job satisfaction on the effect of work flexibility and OCBIP on employee performance at PT Turen Indah Group. This research uses a quantitative approach method. The research data used are primary and secondary data. Data collection instruments are in the form of interviews and questionnaires. Samples were taken from a population of 153 employees. This research data analysis uses Structural Equation Modeling - Partial Least Square (SEM-PLS). The data analysis technique in this study uses Partial Least Square (PLS) with the help of Smart-PLS 4.1 software. The research findings show that work flexibility and OCBIP have a positive and significant effect on performance. In the mediating role, the results showed that job satisfaction was able to moderate the effect of OCBIP on performance. However, job satisfaction is not able to mediate the effect of work flexibility on performance. This research contributes to the human resource management literature covering work flexibility, OCBIP, employee performance, and mediating job satisfaction at PT Turen Indah Group.

Keyword: Job Flexibility; OCBIP; Job Satisfaction; Employee Performance; PT. Turen Indah Group.

Abstrak: Penelitian dilakukan untuk mengeksplorasi peran pemediasian kepuasan kerja pada pengaruh fleksibilitas kerja dan OCBIP terhadap kinerja karyawan PT. Turen Indah Group. Penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Data penelitian yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Instrumen pengumpulan data berupa wawancara dan kuesioner. Sampel yang diambil dari populasi sebanyak 153 karyawan. Analisis data penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software Smart-PLS 4.1. Temuan penelitian menunjukkan bahwa fleksibilitas kerjadan dan OCBIP berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pada peran pemediasian, hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pada pengaruh OCBIP terhadap kinerja. Akan tetapi, kepuasan kerja tidak mampu memediasi pada pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen sumber daya manusia yang mencakup fleksibilitas kerja, OCBIP, kinerja karyawan, dan pemediasian kepuasan kerja di PT. Turen Indah Group.

Kata Kunci: Fleksibilitas Kerja; OCBIP; Kepuasan Kerja; Kinerja Karyawan; PT. Turen Indah Group.

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya yang baik dibutuhkan perusahaan untuk mencapai tingkat efektivitas. Temuan (Kral dkk., 2023) menjelaskan bahwa efektivitas memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja perusahaan yang didasari oleh kesamaan pemahaman dari tujuan organisasi. Selain itu, Desain pekerjaan harus ditetapkan untuk menjaring tenaga kerja profesional di masing-masing bidang pekerjaan agar produktivitas tetap stabil. Perkembangan model kompetensi secara komprehensif memberikan wawasan dan gambaran tentang pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang diperlukan untuk memenuhi peran manajemen sumber daya manusia dan mengubah strategi organisasi menjadi perilaku karyawan yang dapat diamati (Campion dkk., 2020). Oleh



karena itu, pengelolaan ketenagakerjaan harus memiliki konsep yang jelas guna merekrut tenaga kerja yang memiliki kapabilitas tinggi.

Untuk mendapatkan tenaga kerja yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh perusahaan, maka diperlukan manajemen sumber daya manusia dalam mekanismenya. Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan elemen penting bagi keberhasilan suatu organisasi di era globalisasi dan persaingan yang semakin ketat. Menurut (Ratnasari dkk., 2021) sumber daya manusia merupakan aset penting dan vital sehingga fungsinya tidak dapat digantikan dengan aset lain. Dalam konteks ini, sumber daya manusia (SDM) tidak hanya dianggap sebagai aset tetapi juga merupakan faktor utama yang mempengaruhi kinerja dan produktivitas organisasi. Menurut (Maharani, 2019) pengelolaan manajemen sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kualitas kinerja karyawan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perusahaan dengan praktik manajemen sumber daya manusia yang baik cenderung memiliki tingkat retensi karyawan yang lebih tinggi, kepuasan kerja yang lebih tinggi, dan kemampuan yang lebih besar untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar yang cepat.

Di era perkembangan teknologi dan transformasi digital, peran Sumber Daya Manusia menjadi semakin kompleks. Perusahaan perlu fokus tidak hanya pada rekrutmen dan seleksi, namun juga pada pelatihan dan pengembangan keterampilan karyawan dan disiplin kerja untuk mencapai tingkat kinerja secara efektif (Ratnasari dkk., 2021). Pengelolaan sumber daya manusia akan berdampak pada kualitas dan kuantitas pekerja dalam menyelesaikan sebuah pekerjaan. Penelitian ini dilakukan di PT. Turen Indah Group. Perusahaan ini merupakan salah satu perusahaan pengembang terbesar di Malang Raya yang didirikan pada tahun 2009. Perusahaan ini berfokus pada pengadaan barang dan bahan konstruksi (Turen Indah Beton), real estate (Turen Indah *Property*) dan penginapan (Hasanah *Guest House*), restoran (*Ocean Garden*), dan supermarket bahan bangunan (Turen Indah Bangunan). Pada tahun 2021, seluruh kawasan bisnis ini tersebar di seluruh wilayah metropolitan Malang. Visi dari Turen Indah Group adalah memberikan manfaat kepada masyarakat untuk lebih memajukan pengembangan proyek bisnis. Pada penelitian ini, pengamatan ditujukan pada tingkat fleksibilitas kerja dan *Organizational Citizenship Behavior Islam Perspective* (OCBIP) atau perilaku sukarela karyawan dalam perspektif islam terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Dalam konteks organisasi, hubungan kerja merupakan bagian dari proses sosialisasi serta sebagai sumber informasi yang diperlukan untuk keberhasilan kinerja. Hal tersebut juga sebagai landasan sosial untuk memperoleh dukungan dan jaringan. Paradigma kunci dalam mengkaji hubungan di tempat kerja adalah *social exchange theory* (SET). Menurut (Blau, 1964), *social exchange theory* (SET) merupakan suatu hubungan sosial yang didasarkan pada tingkat kepercayaan bahwa niat baik akan dibalas atau diberi imbalan (Chernyak-Hai & Rabenau, 2018). Oleh karena itu, karyawan akan berusaha mencapai keseimbangan dalam hubungan pertukaran dengan cara yang saling menguntungkan dan menjaga hubungan pertukaran sosial yang baik dalam jangka panjang di tempat kerja (Blau, 1964). Di era persaingan bisnis yang semakin ketat saat ini, setiap entitas bisnis dituntut untuk mampu mengikuti perubahan yang terjadi dan menyesuaikannya dengan hubungan kerja pada internal organisasi. Menurut (Chernyak-Hai & Rabenau, 2018), karyawan akan termotivasi untuk mengembangkan hubungan positif di tempat kerja. Namun dalam prosesnya, mereka harus menanggung tantangan lingkungan kerja saat ini yang dinamis dan tidak dapat diprediksi. Oleh karena itu, hubungan kerja perlu untuk terus ditingkatkan agar mencapai kinerja yang maksimal.

Kinerja karyawan yang baik berarti mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan pemimpin tepat waktu serta dengan kualitas dan kuantitas yang tinggi. Menurut (Xi dkk., 2020) Kinerja karyawan berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan tertentu dan dapat dikelompokkan ke dalam tingkat individu, tim, dan tingkat organisasi. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Dalam peningkatan kinerja perusahaan, dibutuhkan tingkat kepuasan kerja untuk mencapai produktivitas. Menurut (Cao dkk., 2024) mengkonseptualisasikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif dan kognitif secara keseluruhan terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja. Peningkatan kepuasan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti motivasi, pemberian gaji atau insentif, tunjangan, keamanan dan keselamatan kerja, dan lain-lain.

Selain itu, tingkat fleksibilitas dalam melakukan sebuah pekerjaan juga dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Menurut (Baeza dkk., 2018) menyatakan bahwa, karyawan yang tanpa tanggungan, cenderung lebih memiliki tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja. Faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu *Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective* (OCBIP) atau perilaku warga organisasi dalam perspektif islam. Menurut (Romi dkk., 2020) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku diskresi individu yang tidak secara tegas dan tidak langsung menerima penghargaan dari pihak formal, akan tetapi hal tersebut dapat mendorong fungsi-fungsi dalam organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Sementara itu, OCB dalam perspektif Islam didasarkan pada kitab suci Al-quran yang merupakan orientasi yang mempengaruhi dan melibatkan partisipasi seorang muslim dalam menjalankan pekerjaannya

Dalam penelitian ini, kami mengamati fleksibilitas kerja dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior Islam Perspective* (OCBIP), yaitu perilaku sukarela dari diri seorang karyawan dalam perspektif islam terkait kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dalam penelitian (Asfiah dkk., 2022) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada mitra driver *Shopee Food* di Malang Raya, Jawa Timur. Temuan (Delic & Eysers, 2020), yang difokuskan pada bidang rantai pasokan perusahaan, fleksibilitas kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Charoensukmongkol & Pandey, 2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja.

Mendukung penelitian tersebut, Dengan adanya fleksibilitas kerja, menurut (Liu dkk., 2024) karyawan akan cenderung lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Akan tetapi, menurut penelitian (Hafni dkk., 2023) pada perusahaan distributor elektronik Philips di Pekanbaru menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Artinya karyawan tersebut belum dapat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu secara efisien. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Dettmers dkk., 2020), yang terfokus pada saat memulai sebuah pekerjaan, menemukan bahwa fleksibilitas kerja berdampak negatif yang signifikan terhadap kinerja.

Sementara itu, Dalam OCB pada umumnya, penelitian (Lestari & Ghaby, 2018) menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut didukung oleh temuan (Basri & Nabilah, 2020) juga menyatakan bahwa OCB mempunyai pengaruh kuat yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dalam perspektif islam yang ditunjukkan oleh temuan (Elmi, 2019) terkait *Organizational Citizenship Behavior Islam Perspective* (OCBIP), menunjukkan bahwa OCBIP memperkuat ikatan seorang muslim dengan Allah dan memberikan hubungan yang positif terhadap kinerja



organisasi. Sejalan dengan penelitian (Mustofa & Muafi, 2021), yang menyatakan bahwa OCBIP mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan (Sani & Maharani Ekowati, 2019) juga menyatakan bahwa OCBIP mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja. OCBIP yang lebih tinggi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik, begitu pula sebaliknya.

Dalam indikator kepuasan kerja, temuan (Indrayani dkk., 2023) menemukan bahwa kinerja pegawai milenial akan semakin meningkat jika mendapat kepuasan kerja bahkan dengan tugas-tugas kompleks. Sebaliknya, penelitian (Asfiah dkk., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja tidak dapat memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja pada mitra driver *Shopee Food* di Malang Raya, Jawa Timur. Penelitian tersebut sejalan dengan (Putra dkk., 2024) yang menunjukkan bahwa Fleksibilitas kerja mempunyai dampak yang menguntungkan namun secara statistik tidak signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Akan tetapi, (Sabuhari, 2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Mendukung penelitian tersebut, menurut (Rahman dkk., 2023) juga menemukan bahwa fleksibel kerja dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Sejalan akan temuan itu, penelitian (Huda & Ekhsan, 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Disisi lain, (Narzary & Palo, 2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi-moderat antara produktivitas OCB dan kinerja. Sejalan dengan penelitian (Na-Nan dkk., 2020), menyatakan bahwa kepuasan kerja diidentifikasi sebagai mediator di antara kinerja dan OCB.

Kontradiktif hasil temuan empiris di atas menunjukkan terdapat celah penelitian, sehingga perlu untuk meninjau lebih lanjut mengenai pengaruh fleksibilitas kerja dan tingkat *Organizational Citizenship Behavior Islam Perspective* (OCBIP) terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Belum banyak penelitian yang menghubungkan OCBIP dengan kinerja karyawan di perusahaan-perusahaan Indonesia. Oleh karena itu, penggunaan OCB dalam perspektif Islam sebagai variabel penelitian ini memberikan kontribusi baru terhadap literatur mengenai dampak nilai-nilai agama terhadap perilaku di tempat kerja, khususnya di Indonesia. Kajian ini dapat memperkaya teori tentang bagaimana nilai-nilai agama, seperti yang terkandung dalam ajaran Islam, dapat meningkatkan kualitas kinerja individu dalam dunia kerja. Selain itu, studi ini memberikan kontribusi penting untuk memahami dampak fleksibilitas kerja terhadap kinerja, khususnya di industri pengembangan real estate dan konstruksi, yang sering dianggap lebih konservatif dalam hal manajemen waktu dan fleksibilitas kerja. Memasukkan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi dalam hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja serta OCBIP dan kinerja memberikan pemahaman yang lebih lengkap tentang bagaimana faktor-faktor tersebut secara bersama-sama mempengaruhi kinerja organisasi. Hal ini mungkin juga menantang atau mengkonfirmasi temuan sebelumnya bahwa kepuasan kerja tidak selalu memainkan peran mediasi yang signifikan. Dengan adanya penelitian ini, pembaca diharapkan mampu mengetahui dan memahami urgensi fleksibilitas kerja, OCBIP terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

KAJIAN TEORI

Social Exchange Theory. Dengan konsep penelitian mengenai kinerja karyawan, maka teori yang dapat mendukung penelitian ini adalah *Social Exchange Theory* (SET). Teori ini dikemukakan oleh (Blau, 1964) yang menyatakan bahwa adanya perilaku sosial



dalam interaksi dua pihak yang menerapkan analisis untuk menentukan risiko dan manfaat. Dimana karyawan yang akan melakukan pengembangan terhadap kualitas hubungan melalui dengan siapa dan bagaimana mereka berinteraksi, serta bagaimana pengalaman kerja mereka Blau (1964). Menurut Blau (1964) dalam Chernyak-Hai & Rabenu (2018), *social exchange theory* (SET) merupakan suatu hubungan sosial yang didasarkan pada tingkat kepercayaan bahwa niat baik akan dibalas atau diberi imbalan. Premis dasarnya adalah bahwa hubungan antara manusia dibentuk berdasarkan analisis untung-rugi yang subyektif, sehingga orang cenderung mengulangi tindakan yang diberi imbalan. Oleh karena itu, karyawan akan berusaha mencapai keseimbangan dalam hubungan pertukaran dengan cara yang saling menguntungkan dan menjaga hubungan pertukaran sosial yang baik dalam jangka panjang di tempat kerja.

Fleksibilitas Kerja. Keleluasaan karyawan dalam mengatur waktu kerja dapat disebut sebagai fleksibilitas kerja. Menurut (Stich, 2021) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja merupakan suatu penawaran kepada karyawan dalam bentuk pengaturan kerja yang fleksibel seperti telecommuting atau jadwal kerja yang fleksibel. (Aroles et al., 2021); (Zapata dkk., 2023) bahwa fleksibilitas kerja dapat berupa Informasi seluler dan jaringan teknologi yang berkontribusi untuk memahami fleksibilitas kerja pada organisasi, digitalisasi, dan virtualisasi.

Sementara itu, Menurut (Baeza dkk., 2018) menyatakan bahwa, karyawan yang tanpa tanggungan, cenderung lebih memiliki tingkat kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja. (Bartoll & Ramos, 2020) menyatakan bahwa terdapat dua bentuk fleksibilitas yaitu fleksibilitas upah dan fleksibilitas jam kerja. Kedua bentuk fleksibilitas tersebut dapat menyebabkan perubahan dalam aktivitas pekerjaan atau karakteristik pekerjaan lainnya. (Davidescu dkk., 2020) juga menyatakan bahwa fleksibilitas dalam pekerjaan memberikan karyawan keleluasaan dalam bekerja, yang tidak hanya menghasilkan kepuasan kerja dan kinerja tinggi, namun juga meningkatkan organisasi secara keseluruhan. Fleksibilitas dalam bekerja sangatlah penting dan bila diiringi dengan semakin digitalnya teknologi, karyawan dapat terus bekerja dari manapun dan kapanpun.

Dengan adanya fleksibilitas kerja, menurut (Liu dkk., 2024) karyawan akan cenderung lebih mudah untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaannya, sehingga akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Sementara itu, menurut Possenried dan Plantenga (2011) dalam (Siskayanti & Sanica, 2022) menyebutkan bahwa *Work Flexibility* mempunyai tiga indikator, yaitu fleksibilitas dalam waktu (*time flexibility*), fleksibilitas dalam penjadwalan (*scheduling*), dan fleksibilitas dalam lokasi (*place flexibility*). Dalam hal ini, waktu kerja fleksibel (*time flexibility*) dapat juga diartikan sebagai lama atau durasi kerja. Durasi kerja diartikan sebagai waktu yang dibutuhkan pekerja dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Sementara indikator fleksibilitas dalam penjadwalan (*scheduling*) atau dapat disebut sebagai jadwal kerja yang merupakan suatu rancangan rencana jam kerja serta tugas tugas yang harus diselesaikan. Indikator terakhir yang mempengaruhi fleksibilitas kerja yaitu indikator lokasi (*place flexibility*) yang diartikan sebagai tempat karyawan yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

OCBIP. Menurut (Romi dkk., 2020) menjelaskan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku diskresi individu yang tidak secara tegas dan tidak langsung menerima penghargaan dari pihak formal, akan tetapi hal tersebut dapat mendorong fungsi-fungsi dalam organisasi berjalan secara efektif dan efisien. Menurut (Romi dkk., 2020) menjelaskan bahwa anggota suatu organisasi yang mempunyai tingkat OCB yang tinggi akan menjadikan organisasi tersebut unggul dari organisasi lain yang ditinjau dari kinerja organisasi atas prestasi dicapainya. Sementara itu, OCB dalam



perspektif Islam didasarkan pada kitab suci Al-quran yang merupakan orientasi yang mempengaruhi dan melibatkan partisipasi seorang muslim dalam menjalankan pekerjaannya.

Menurut (Marfuatun & Muafi, 2021) menyatakan bahwa OCBIP merupakan perilaku yang memberikan kontribusi atau kinerja lebih kepada orang lain daripada diri mereka sendiri, dimana hal ini sesuai dengan ciri seorang umat Islam. Pegawai OCB yang berwawasan Islam akan menunjukkan sikap ukhuwah islamiah, menerapkan dan melaksanakan ajaran syariat Islam, sehingga proses bisnis organisasi akan damai dan tenteram, serta membawa kenyamanan bagi seluruh pegawai. Sementara itu, (Muafi dkk., 2021) berpendapat bahwa OCBIP adalah tindakan sukarela individu dalam bekerja semata untuk mendapatkan keridhaan Allah dengan berpegang pada tujuan Syariah. (Fesharaki & Sehat, 2018) dalam (Hendijani Fard dkk., 2021) menyatakan bahwa OCBIP menunjukkan suatu upaya penyesuaian hubungan antara pegawai dengan organisasi yang harus dilakukan sesuai dengan Al-Quran dan Sunnah.

Selain itu, menurut (Ali dkk., 2021) menyatakan bahwa OCBIP merupakan sikap sukarela karyawan yang baik terikat pada amal shaleh sebagai iman atau kepercayaan kepada Allah. Menurut (Elmi, 2019) OCBIP dipengaruhi oleh empat faktor yaitu: *Altruism*, *Civic Virtue*, *Advocating high moral standards* (Dakwah), dan *Removal of harm* (mencegah kerusakan). Indikator *Altruism* merupakan indikator yang menggambarkan perilaku seseorang untuk membantu orang lain dalam hal pekerjaan yang spesifik. Selanjutnya indikator *Civic Virtue* adalah kemauan yang dimiliki oleh karyawan untuk menempatkan kepentingan umum diatas kepentingan pribadi. Indikator berikutnya yaitu *Advocating high moral standards* (Dakwah) merupakan indikator yang memiliki arti suatu kegiatan mengajak sesama manusia untuk berbuat baik serta beriman dan bertakwa kepada Tuhan yang maha esa. Indikator terakhir yang mempengaruhi OCB dalam perspektif islam yaitu *Removal of harm* (mencegah kerusakan) yang berarti suatu kegiatan yang dilakukan untuk menghindarkan bahaya yang mungkin terjadi ditempat kerja

Kinerja Karyawan. Menurut (Xi dkk., 2020) Kinerja karyawan berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan tertentu dan dapat dikelompokkan ke dalam tingkat individu, tim, dan tingkat organisasi. Sementara itu, kinerja dalam hal kontekstual menurut (Liu dkk., 2024) berkaitan dengan spektrum perilaku karyawan yang melampaui ruang lingkup aktivitas spesifik tugas, sehingga memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan organisasi yang lebih luas. Kinerja karyawan dapat dikatakan baik apabila seorang karyawan mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan. Karyawan harus dikelola secara optimal, sebab menurut (Sugiarti dkk., 2021) kinerja karyawan mencerminkan kualitas suatu organisasi, serta karyawan yang jujur dan berkapabilitas sangat penting untuk dimiliki. Sementara itu, (Atatsi dkk., 2019) menyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan fokus teoritis dalam psikologi kerja atau organisasi yang sulit untuk diukur karena aspek perilaku evaluasi peran kerja yang berbeda atau beragam. Maka dari itu, peningkatan atau penurunan kinerja karyawan dipengaruhi oleh banyak faktor, baik internal atau eksternal perusahaan.

Menurut (Arlinghaus dkk., 2019), kinerja adalah konsep pada tingkat mendasar yang menunjukkan komitmen yang kuat untuk memajukan tujuan organisasi. Perilaku mengacu pada tindakan individu untuk menyelesaikan tugas, sementara aspek hasil mengacu pada konsekuensi pribadi dari tindakan tugas tersebut. Kinerja karyawan pada dasarnya diukur berdasarkan kepentingan organisasi, sehingga indikator dan pengukurannya selaras dengan kepentingan perusahaan itu sendiri. Menurut (Siskayanti & Sanica, 2022) terdapat empat indikator untuk mengukur kinerja seperti kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, kehadiran,



dan kemampuan bekerja sama. Indikator kuantitas diartikan sebagai sesuatu yang mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai tujuan yang diinginkan serta kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Sementara indikator kualitas berfokus pada pengukuran kesesuaian dilakukannya pekerjaan yang dimiliki seseorang apakah telah dilaksanakan dengan tepat dan benar. Indikator berikutnya yaitu kehadiran, yang merupakan presensi masuk kerja seorang karyawan dalam menyelesaikan tugasnya. Indikator selanjutnya yaitu kemampuan kerja sama, indikator ini berkaitan dengan hubungan karyawan dengan rekan kerja dan bekerja secara tim untuk mencapai tingkat efektifitas dan efisiensi perusahaan dalam mencapai tujuan.

Kepuasan Kerja. Menurut (Yoon & Almond, 2024) kepuasan kerja merupakan suatu sikap atau perasaan yang lebih baik pada sebuah pekerjaan, dengan pekerjaan yang sesuai dan adil dari suatu yang mereka kerjakan. Sementara itu, menurut (Ellys & Ie, 2020) kepuasan kerja adalah suasana atau perasaan psikologis yang relatif dirasakan ketika memandang pekerjaan atau aspek-aspek yang terlibat dalam pekerjaan itu. Serta menurut (Cao dkk., 2024) mengkonseptualisasikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif dan kognitif secara keseluruhan terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja. Pendapat (Ibukun & Pérotin, 2023) menunjukkan bahwa kepuasan karyawan merupakan suatu kondisi yang dipengaruhi oleh pemberdayaan karyawan dan kesetaraan di tempat kerja. Menurut (Indrayani dkk., 2023) kepuasan kerja adalah perasaan positif terhadap pekerjaan yang muncul dari dalam diri seseorang atas evaluasi karakteristik pekerjaan tersebut.

Pendapat (Zulkifli, 2022) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan relatif senang atau tidak senang yang berbeda dengan pikiran obyektif atau keinginan perilaku. Selain itu, (Oktavianti, 2020) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap dan perasaan menyukai pekerjaan yang dilakukan. Menurut penelitian (Riyadi, 2020); (Jamal Ali & Anwar, 2021) menunjukkan bahwa indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah peluang karir, pengaruh pekerjaan, kerja tim dan tantangan pekerjaan. Indikator peluang karir dalam hal ini diartikan sebagai kesempatan untuk mendapatkan keuntungan, baik untuk memasuki organisasi maupun meningkatkan jabatan. Selanjutnya indikator pengaruh pekerjaan yaitu sejauh mana beban kerja yang dimiliki karyawan dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerjanya. Indikator berikutnya yaitu kerja tim, merupakan kerja sama yang dilakukan kelompok atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Indikator berikutnya tantangan pekerjaan yang merupakan pengukuran sejauh mana pekerjaan memberikan tuntutan yang menstimulasi karyawan untuk tumbuh, mengembangkan keterampilan, dan mencapai prestasi kerja.

Pengaruh Fleksibilitas Terhadap Kinerja. Dalam hal pengelolaan sumber daya manusia di Rumania, temuan (Davidescu dkk., 2020) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan (Graves & Karabayeva, 2020); Narayanamurthy & Tortorella, 2021) menyatakan bahwa pekerjaan dengan fleksibilitas dalam bekerja dapat meningkatkan rata-rata kinerja individu. Pada penelitian yang dilakukan di PT Pos Indonesia, penelitian (Sabuhari dkk., 2020) menyatakan bahwa fleksibilitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Mendukung penelitian tersebut, penelitian (Kossek dkk., 2023) menyatakan bahwa fleksibel kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan. Temuan (Charoensukmongkol & Pandey, 2023) juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Hal ini sejalan dengan penelitian (Delic & Eysers, 2020), yang difokuskan pada bidang rantai pasokan perusahaan, fleksibilitas kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari beberapa temuan empiris tersebut, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:



H1: Fleksibilitas kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh OCBIP Terhadap Kinerja. Dalam penelitian pada koperasi simpan pinjam pembiayaan syariah (KSPPS) di Yogyakarta, (Muafi dkk., 2021) menemukan bahwa OCBIP berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan ini sejalan dengan penelitian (Ali dkk., 2021), yang difokuskan pada efektifitas kerja, menyatakan bahwa praktik yang efektif OCBIP telah mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan. Sementara itu, Dalam OCB konvensional menurut (Anwar, 2021) menyatakan bahwa Organizational citizenship behaviour (OCB) berdampak positif dan signifikan bagi kinerja karyawan. Sementara itu, (Sani & Ekowati 2019); (Muafi dkk., 2021) juga menyimpulkan bahwa OCBIP dapat meningkatkan kinerja karyawan. Temuan (Basri & Nabilah, 2020) juga menyatakan bahwa OCB mempunyai pengaruh kuat yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan adanya hubungan antara OCBIP dan kinerja, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

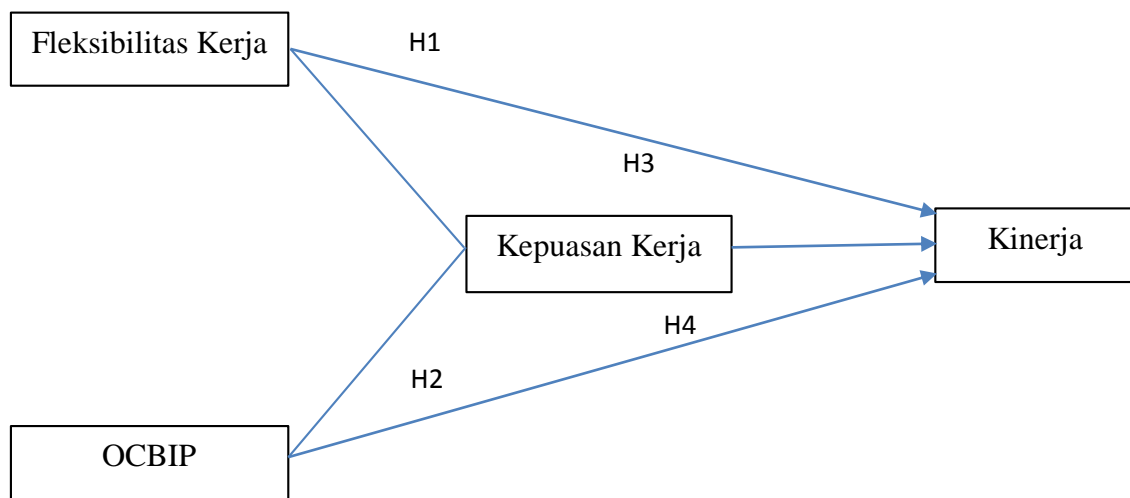
H2: OCBIP memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja.

Peran Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh Fleksibilitas Terhadap Kinerja. Menurut (Huda & Ekhsan, 2023) menemukan bahwa fleksibilitas kerja mempunyai pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. (Sabuhari, 2021) mendukung penelitian ini dengan menunjukkan bahwa fleksibilitas berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Menurut (Rahman dkk., 2023) juga menemukan bahwa fleksibel kerja dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Berdasarkan uraian temuan empiris sebelumnya yang menunjukkan hubungan antara fleksibilitas kerja dan kinerja, maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja.

Peran Kepuasan Kerja memediasi Pengaruh OCBIP Terhadap Kinerja. Menurut (Narzary & Palo, 2020), menyatakan bahwa kepuasan kerja secara signifikan memediasi-moderat antara produktivitas kinerja dan OCB. Temuan (Suryadinata & Mashyuni, 2023) juga menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Sejalan dengan penelitian (Na-Nan dkk., 2020), menyatakan bahwa kepuasan kerja diidentifikasi sebagai mediator di antara OCB dan kinerja. Penelitian (Timotius dkk., 2022) mendukung temuan ini, menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Hal tersebut juga didukung oleh temuan (Anwar, 2021) yang berpendapat bahwa kepuasan kerja mampu melakukan mediasi terhadap organizational citizenship behaviour (OCB) yang berdampak kinerja karyawan. Pada penelitian sebelumnya belum banyak penelitian mengenai peran pemediasian kepuasan kerja pada pengaruh OCBIP terhadap kinerja. Oleh karena itu, diajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh OCBIP terhadap kinerja.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Pada penelitian ini menggunakan metode pendekatan kuantitatif. Penelitian kuantitatif menurut (Sugiyono, 2022) merupakan metode dengan data penelitian berupa angka dan dianalisis menggunakan statistik. Peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif karena pada umumnya penelitian ilmu ekonomi memakai metode kuantitatif. Menurut (Strijker dkk., 2020), menyatakan bahwa penelitian mengenai ilmu ekonomi lebih dominan menggunakan pendekatan kuantitatif. Penelitian ini dilakukan di PT. Turen Indah Group, merupakan perusahaan swasta yang bergerak pada bidang properti, hotel, dan restoran. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan aktif PT. Turen Indah Group. Karyawan tersebut terdiri dari departemen administrasi, pengembang bisnis, pemasaran dan departemen teknologi informasi. Dalam hal ukuran sampel yang dipilih untuk penelitian ini, telah ditetapkan bahwa kisaran yang cocok untuk penelitian adalah antara 150 dan 400 responden, baik menggunakan pendekatan pemodelan persamaan struktural atau model persamaan struktural kuadrat terkecil parsial (PLS-SEM). Oleh karena itu, proyek penelitian khusus ini memilih untuk memasukkan sampel sebanyak 153 responden.

Sementara itu, data penelitian yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Instrumen pengumpulan data berupa wawancara dan kuesioner. Wawancara yang dilakukan yaitu berupa memberikan pertanyaan-pertanyaan secara terbuka. Sementara kuesioner (angket) merupakan teknik pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pernyataan untuk diisi dan dikembalikan. Skala yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala likert dengan menggunakan angka 1-5. Penelitian ini menggunakan dugaan sementara atau hipotesis asosiatif(hubungan). Dalam penelitian ini menggunakan empat variabel yakni fleksibilitas kerja, OCBIP, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan.

Fleksibilitas kerja menggunakan indikator penjadwalan, waktu kerja fleksibel, lokasi atau tempat kerja, dan kapan karyawan bekerja. OCBIP menggunakan indikator. *Altruism*, *Civic Virtue*, *Advocating high moral standards* (Dakwah), dan *Removal of harm* (mencegah kerusakan). Sementara indikator yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah peluang karir, pengaruh pekerjaan, kerja tim dan tantangan pekerjaan. Serta kinerja karyawan menggunakan indikator kuantitas dari hasil, kualitas dari hasil, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama. Analisis data penelitian ini menggunakan Structural Equation Modelling - Partial Least Square (SEM-PLS). Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan

Partial Least Square (PLS) dengan bantuan software Smart-PLS 4.1. Pengujian model dilakukan melalui beberapa tahap yaitu Uji Validitas, Uji Reliabilitas, dan Uji Hipotesis (pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung).

HASIL PENELITIAN

Analisis Deskriptif Data Penelitian. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 153 responden dari karyawan PT Turen Indah Group. Kemudian dilakukan deskripsi dari responden berdasarkan usia dan jenis kelamin pada **Tabel 1**.

Tabel 1. Data Responden

| Item | Karakteristik | Jumlah | Persentase |
|---------------|----------------------|-----------|---------------|
| Usia | Kurang dari 20 tahun | 14 Orang | 9,200 persen |
| | 21 sampai 30 tahun | 116 Orang | 75,800 persen |
| | 31 sampai 41 tahun | 19 Orang | 12,400 persen |
| | Lebih dari 41 tahun | 4 Orang | 2,600 persen |
| Jenis Kelamin | Laki laki | 84 Orang | 54,900 persen |
| | Perempuan | 69 Orang | 45,100 persen |

Source: Data Diolah 2024

Tabel 1 menunjukkan data responden dari item usia didominasi oleh karyawan dengan rentang 21 tahun hingga 30 tahun sebanyak 75,800 persen. Kemudian, jumlah terbanyak kedua dari item ini yaitu rentang usia 31 tahun sampai 40 tahun dengan 12,400 persen, serta diikuti oleh rentang usia kurang dari 20 tahun sebanyak 9,200 persen dan diurutan terakhir berjumlah 2,600 persen dari rentang usia 41 tahun ke atas. Sementara itu, dari item jenis kelamin, responden laki-laki memiliki tingkat persentase yang lebih tinggi yaitu 54,900 persen dibandingkan dengan perempuan yang hanya berjumlah 45,100 persen.

Uji Validitas dan Reliabilitas. Apabila hasil item atau indikator setiap variabel memiliki nilai muatan faktor di atas (0,700), dapat disimpulkan bahwa model penelitian tersebut valid, begitu pula sebaliknya dinyatakan tidak valid.

Tabel 2. Validitas Convergent (*Outer Loading*)

| No. | Variabel | Indikator | Factor Loading | Keterangan |
|-----|--------------------------|-----------|----------------|------------|
| 1. | Fleksibilitas Kerja (FK) | FK1 | 0,848 | Valid |
| | | FK2 | 0,757 | Valid |
| | | FK3 | 0,778 | Valid |
| | | FK4 | 0,821 | Valid |
| 2. | OCBIP (OC) | OC1 | 0,760 | Valid |
| | | OC2 | 0,846 | Valid |
| | | OC3 | 0,838 | Valid |
| | | OC4 | 0,797 | Valid |
| 3. | Kinerja (P) | P1 | 0,788 | Valid |
| | | P2 | 0,718 | Valid |
| | | P3 | 0,817 | Valid |
| | | P4 | 0,726 | Valid |
| 4. | Kepuasan Kerja (KK) | KK1 | 0,780 | Valid |
| | | KK2 | 0,844 | Valid |
| | | KK3 | 0,772 | Valid |



KK4

0,707

Valid

Source: Smart-PLS output

Modifikasi model dilakukan dengan menghapus indikator-indikator yang memiliki nilai faktor loading dibawah 0,700 yaitu pada variabel *Work Flexibility* terdapat 2 dari 6 indikator yang dinyatakan tidak valid. Sedangkan dari variabel OCBIP memiliki 5 dari 9 indikator yang tidak valid. Selain itu, pada variabel (*Job Satisfaction*) atau kepuasan kerja terdapat 1 dari 5 indikator. Dan pada variabel *performance* dinyatakan valid secara keseluruhan. Tabel yang dimodifikasi menunjukkan bahwa semua faktor pemuatan memiliki nilai lebih besar dari 0,700, dan tidak terdapat indikator lagi yang dihilangkan. Oleh karena itu berdasarkan hasil di atas dapat disimpulkan bahwa konstruk telah memenuhi kriteria validitas konvergen atau dapat dikatakan valid.

Berikutnya, untuk memastikan tidak terjadi masalah dalam pengukuran, langkah selanjutnya dalam mengevaluasi model eksternal adalah menguji reliabilitas model. Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan indikator *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha*.

Tabel 3. Uji Reliabilitas (Diganti tabel biasa)

| No. | Variabel | <i>Cronbach's Alpha</i> | <i>Composite Reliability</i> | Keterangan |
|-----|------------------|-------------------------|------------------------------|------------|
| 1. | Work Flexibility | 0,780 | 0,788 | Reliabel |
| 2. | OCBIP | 0,826 | 0,827 | Reliabel |
| 3. | Job Satisfaction | 0,760 | 0,762 | Reliabel |
| 4. | Performance | 0,814 | 0,816 | Reliabel |

Source: Smart-PLS output

Tabel 3 menunjukkan bahwa seluruh konstruk mempunyai *Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha* lebih besar dari 0,700. Oleh karena itu, tidak ada masalah keandalan/uniindikator yang diidentifikasi dalam model yang dibangun.

Pengaruh Langsung (*Direct Effect*). *Direct effects* merupakan cara untuk menguji pengaruh secara langsung, yaitu pengaruh konstruk eksogen terhadap konstruk endogen tertentu. Ketika melakukan pengujian hipotesis, dapat memeriksa t-statistik dan nilai alpha (*p-value*) dari data yang dihasilkan. T-tabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah 1,960 dan *p-value* 0,050. Dengan melakukan uji dua arah, kriteria evaluasi hipotesis digunakan untuk menentukan ambang batas penolakan atau penerimaan hipotesis yang diajukan. H_0 diterima H_0 ditolak jika t-statistik lebih dari 1,960 dan *p-value* kurang dari 0,050 dan H_0 ditolak H_0 diterima jika t-statistik kurang dari 1,960 dan *p-value* lebih dari 0,050. Berikut nilai koefisien jalur dari hasil pengujian pada smartPLS 4.

Tabel 4. Result For Path Coefficient

| | <i>T-statistics</i> | <i>P-Value</i> | Keterangan |
|---|---------------------|----------------|--------------------|
| Fleksibilitas Kerja (FK) terhadap Kinerja (P) | 5,978 | 0,000 | Hipotesis Diterima |
| OCBIP (OC) terhadap Kinerja (P) | 2,235 | 0,025 | Hipotesis Diterima |

Source: Smart-PLS output

Berdasarkan **Tabel 4**, interpretasinya sebagai berikut: Hasil hipotesis pertama menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja (FK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap



Kinerja. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t-statistic sebesar 5,978 dan nilai p-value sebesar 0,000. Dengan nilai t-statistic lebih dari 1,960 dan nilai p value kurang dari 0,050, maka dapat disimpulkan bahwa **H1 diterima**.

Hasil hipotesis kedua menunjukkan bahwa OCBIP (OC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Dari tabel diatas menunjukkan nilai t-statistic sebesar 2,235 dan nilai p-value sebesar 0,025. Dengan nilai t-statistic lebih dari 1,960 dan nilai p value kurang dari 0,050, maka dapat disimpulkan bahwa **H2 diterima**.

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect*). Langkah berikutnya adalah pengujian tidak langsung (*indirect effect*), yang dapat dilihat dari hasil pengaruh tidak langsung tertentu (*specific indirect effect*). Apabila hasil dari nilai P-Values kurang dari 0,050 maka dinyatakan signifikan. Artinya variabel mediator mampu memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Dengan kata lain, pengaruhnya secara tidak langsung. Jika nilai P-Value lebih dari 0,050 maka dinyatakan tidak signifikan. Artinya variabel mediator tidak memediasi pengaruh suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen. Dapat dikatakan pula, pengaruhnya adalah secara langsung. Berikut ini merupakan nilai *specific indirect effect*.

Tabel 5. Specific Indirect Effect

| <i>Specific Indirect Effect</i> | <i>T statistics</i> | <i>P value</i> | Keterangan |
|---|---------------------|----------------|--------------------|
| Work Fleksibility (FK) -lebih dari Job Satisfaction (KK) -lebih dari Performance (P) | 1,004 | 0,316 | Hipotesis Ditolak |
| OCBIP (OC) -lebih dari Job Satisfaction (KK) -lebih dari Performance (P) | 2,592 | 0,010 | Hipotesis Diterima |

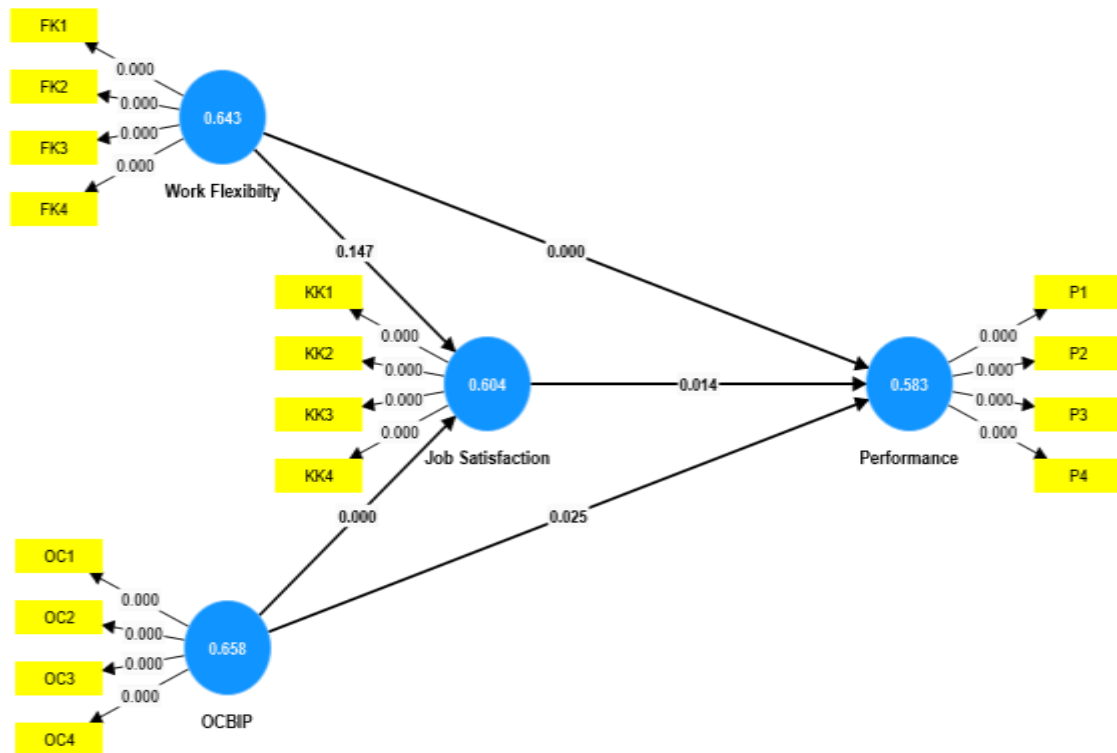
Source: Smart-PLS output

Hipotesis ketiga menguji apakah Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja. Berdasarkan tabel di atas, t-statistik sebesar 1,004 dan p-value sebesar 0,316. Hal ini menunjukkan nilai t-statistik kurang dari 1,960, dan p-value lebih dari 0,050. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis ketiga yang diajukan yaitu Fleksibilitas Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja dinyatakan **H3 ditolak**.

Hipotesis keempat menguji apakah Kepuasan Kerja mampu memediasi hubungan antara OCBIP terhadap Kinerja. Berdasarkan tabel di atas, t-statistik sebesar 2,592 dan p-value sebesar 0,010. Hal ini menunjukkan nilai t-statistik lebih dari 1,960, dan p-value kurang dari 0,050. Oleh karena itu, dapat disimpulkan hipotesis keempat yang diajukan yaitu OCBIP berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja yang dimediasi Kepuasan Kerja dinyatakan **H4 diterima**.

Pada **Gambar 2**, menunjukkan hasil t-statistik dan p-value dalam analisis jalur antar variabel melalui *running data bootstrapping* untuk menguji hipotesis pada penelitian ini.





Gambar 2. SEM-PLS Hasil Bootstrapping

PEMBAHASAN

Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Fleksibilitas Kerja (FK) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja (P) pada PT. Turen Indah Group. Dengan tingkat fleksibilitas kerja yang tinggi akan dapat meningkatkan performa karyawan yang kemudian berdampak positif terhadap produktivitas perusahaan. Fleksibilitas kerja memberikan keleluasaan kepada karyawan untuk menentukan jadwal dan lokasi kerja mereka. Dari hal tersebut, karyawan akan dapat lebih kreatif serta berinovasi karena adanya sistem kerja yang memberikan kebebasan kepada karyawannya.

Dalam penerapannya, manajemen perusahaan dapat merancang kebijakan yang dapat mendukung fleksibilitas kerja seperti adanya jam kerja fleksibel dengan hasil kerja yang sesuai, sistem kerja hibrida, hingga *work from home* (WFH). Untuk realisasi fleksibilitas kerja, manajer maupun supervisor perlu memahami cara mengelola karyawan secara remote atau pengaturan sistem kerja fleksibel lainnya. Dalam hal ini, karyawan akan lebih terlibat dalam pengaturan waktu kerja atas kepercayaan perusahaan terhadap karyawannya. Hal tersebut akan memberikan dampak positif berupa retensi karyawan karena perusahaan telah berusaha memahami kebutuhan keseimbangan kehidupan dan pekerjaan.

Dalam era pasca pandemi, fleksibilitas kerja menjadi perbincangan dunia kerja yang semakin penting. Kajian ini sangat menarik karena menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kinerja. Hasil penelitian ini menjelaskan secara spesifik dari dampak sistem kerja fleksibel yang mempengaruhi kinerja pada perusahaan pengembang di wilayah Malang Raya. Hal ini sangat relevan dengan kebutuhan perusahaan saat ini yang berusaha beradaptasi dengan kondisi baru di dunia kerja. Namun, kelemahan dari hasil ini yaitu hanya terfokus pada variabel fleksibilitas kerja dan terbatas pada lokasi penelitian yang hanya dilakukan di PT. Turen Indah Group yang berada di Malang Raya. Penelitian dengan lokasi



yang lebih luas akan dapat digeneralisasikan dengan hasil yang lebih akurat terkait kinerja karyawan yang dipengaruhi oleh fleksibilitas kerja.

Dari hasil penelitian, temuan ini mendukung (Davidescu dkk., 2020) yang menyatakan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan di Rumania. Dalam penelitian (Asfiah dkk., 2022) juga menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pada mitra driver Shopee Food di Malang Raya, Jawa Timur. Temuan (Delic & Eysers, 2020), yang difokuskan pada bidang rantai pasokan perusahaan, fleksibilitas kerja berdampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan (Farha dkk., 2022), juga menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pada saat masa pandemi *covid-19*. Hal ini sejalan dengan penelitian (Charoensukmongkol & Pandey, 2023) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif yang signifikan antara fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Sejalan dengan hal tersebut, temuan Graves and Karabayeva (2020) dalam (Narayanamurthy & Tortorella, 2021) menyatakan bahwa pekerjaan dengan fleksibilitas dalam bekerja dapat meningkatkan rata-rata kinerja individu.

Akan tetapi, hasil penelitian ini berbanding terbalik dengan temuan (Hafni dkk., 2023) pada perusahaan distributor elektronik Philips di Pekanbaru menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh negatif terhadap kinerja. Artinya karyawan tersebut belum dapat untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu secara efisien. Hal tersebut didukung oleh penelitian (Dettmers dkk., 2020), yang terfokus pada saat memulai sebuah pekerjaan, menyatakan bahwa fleksibilitas kerja berdampak negatif yang signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Islam Perspective (OCBIP) Terhadap Kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa OCBIP (OC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja(P) pada PT. Turen Indah Group. Dalam hal ini, perilaku sukarela karyawan terhadap pekerjaan yang diluar tanggung jawab formal mereka dapat mempengaruhi kinerja. OCB dalam islam dapat digambarkan sebagai akhlak yang baik terhadap pekerjaan yang seolah olah tuhan melihat apa yang sedang dikerjakan dan dapat disebut sebagai sikap ihsan. Tak hanya itu, OCBIP juga berkaitan dengan cara karyawan untuk bekerja dengan ikhlas walaupun pekerjaan tersebut diluar kendali mereka. Hal tersebut menggambarkan bahwa, sesuatu yang menjadi tanggung jawab bersama tidak dibebankan pada satu individu. Namun diselesaikan dengan kerja tim melalui hubungan kuat antar sesama melalui implementasi OCBIP.

Dalam pelaksanaannya, perusahaan dapat memberikan penghargaan atau insentif bagi karyawan yang mencerminkan perilaku OCBIP ditempat kerja. Selain itu, pimpinan perusahaan juga perlu memperhatikan hubungan interpersonal dari masing-masing karyawan untuk membangun lingkungan kerja yang berintegritas yang kemudian akan berdampak pada kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa dengan adanya OCBIP yang tercermin pada sikap sukarela yang saling membantu antar kolega, berbagi pengetahuan, hingga menjaga keharmonisan tim akan berdampak pada kinerja karyawan. Penelitian pada PT. Turen Indah Group yang mengkaji OCB dalam perspektif islam menjadi temuan baru yang dapat dijadikan acuan untuk mengembangkan strategi perusahaan yang berbasis perilaku karyawan. Sementara itu, kekurangan dari penelitian ini adalah hanya difokuskan pada satu perusahaan dengan OCBIP sebagai variabel yang mempengaruhi kinerja. Untuk memperkuat temuan ini, mungkin perlu dilakukan pada perusahaan dengan sektor industri yang berbeda.

Berbanding terbalik dengan hasil penelitian ini, temuan (Reizer dkk., 2020) menyatakan bahwa karyawan yang terlalu banyak terlibat dalam OCB sering mengalami konflik antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka yang akan berdampak pada



kinerja. Sejalan dengan temuan tersebut, (Klotz dkk., 2017) karyawan yang memiliki OCB berpotensi mengalihkan perhatian pekerja dari tugas-tugas inti mereka dan menyebabkan kelelahan karyawan.

Walaupun demikian, hasil dari penelitian ini mendukung penelitian (Muafi dkk., 2021) yang menemukan bahwa OCBIP berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Temuan tersebut sejalan dengan penelitian (Ali dkk., 2021), yang menyatakan bahwa praktik OCBIP yang efektif telah mempengaruhi efektivitas kinerja karyawan. Mendukung penelitian tersebut temuan (Elmi, 2019) terkait Organizational Citizenship Behavior Islam Perspective (OCBIP), menunjukkan bahwa OCBIP memperkuat ikatan seorang muslim dengan Allah dan memberikan hubungan yang positif terhadap kinerja organisasi. Sementara itu, (Sani & Ekowati 2019); (Muafi dkk., 2021) juga menyimpulkan bahwa OCBIP dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, praktik kerja OCBIP atau rasa sukarela terhadap pekerjaan dalam PT. Turen Indah Group membawa pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan.

Peran Pemediasian Kepuasan Kerja Pada Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja tidak mampu memediasi pada pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja. Jadi, semakin tinggi tingkat fleksibilitas kerja tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja, dan kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Berdasarkan hasil tersebut, tingkat fleksibilitas kerja yang tinggi tidak akan mempengaruhi kepuasan kerja yang kemudian berdampak negatif pada kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan banyak faktor yang mempengaruhi rasa puas seorang karyawan misalnya tempat yang tidak mendukung, jam kerja yang tidak terorganisir dengan baik, serta masih banyak faktor yang dapat mempengaruhi, sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan akan lebih merasa puas bila bekerja di tempat kerja.

Agar perusahaan dapat mencapai kinerja optimal dengan tetap fokus pada kepuasan kerja karyawan, maka perusahaan perlu mengevaluasi kembali kebijakan fleksibilitas untuk memastikan tidak menimbulkan konflik tambahan bagi karyawan. Tidak hanya itu, manajer dapat memberikan bimbingan serta dukungan agar fleksibilitas kerja tetap produktif, seperti pelatihan manajemen waktu atau akses teknologi yang memadai. Manajer juga dapat mengidentifikasi kebutuhan individu karyawan, karena tidak semua karyawan merespons fleksibilitas pekerjaan dengan sikap yang sama.

Pada penelitian ini, terdapat temuan baru yang menyatakan bahwa kepuasan kerja tidak selalu dapat memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Dalam beberapa kasus, fleksibilitas kerja dapat menimbulkan tantangan baru, seperti kesulitan memisahkan pekerjaan dari kehidupan pribadi. Dari temuan di PT. Turen Indah Group, memberikan kajian wawasan yang spesifik pada konteks perusahaan lokal yang relevan dengan kondisi sosial dan budaya di Malang Raya. Selain itu, kelemahan dari temuan ini adalah tidak memperhitungkan faktor-faktor mediasi lain yang mungkin mempengaruhi hubungan antara fleksibilitas kerja, kepuasan kerja, dan kinerja, seperti kepribadian karyawan, motivasi kerja atau jenis pekerjaan.

Hasil dari penelitian ini didukung oleh penelitian (Putra dkk., 2024) yang menunjukkan bahwa Fleksibilitas kerja mempunyai dampak yang menguntungkan namun tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Akan tetapi, Hasil ini tidak mendukung penelitian (Huda & Ekhsan, 2023) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Sejalan dengan temuan tersebut, (Sabuhari, 2021) menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja berpengaruh signifikan dalam meningkatkan kinerja pegawai yang dimediasi oleh kepuasan



kerja. Menurut (Rahman dkk., 2023) juga menemukan bahwa fleksibel kerja dimediasi oleh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan memiliki pengaruh positif dan signifikan. Dalam penelitian ini, variabel kepuasan kerja tidak dapat memberikan peran mediasi antara pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja pada PT. Turen Indah Group.

Peran Pemediasian Kepuasan Kerja Pada Pengaruh OCBIP Terhadap Kinerja.

Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Kepuasan Kerja mampu memediasi pada pengaruh OCBIP terhadap Kinerja. Dalam hal ini, variabel kepuasan kerja menjadi penghubung antara OCBIP dan kinerja, karena perilaku proaktif dan kolaboratif karyawan dapat meningkatkan apresiasi dan kepuasan terhadap pekerjaan mereka. Bekerja dengan penuh tanggung jawab dan keikhlasan akan mendatangkan kebahagiaan batin. Dengan rasa sukarela bekerja yang sesuai ajaran islam (OCBIP) kemudian diikuti rasa puas pada pekerjaan, selanjutnya akan mempengaruhi kinerja secara positif.

Dalam organisasi yang menghargai OCB, karyawan merasa kontribusi mereka diakui, sehingga meningkatkan kepuasan kerja. Rasa puas inilah yang menjadi motivasi untuk berkontribusi lebih baik. Untuk mencapai hal tersebut, perusahaan dapat membangun budaya kerja yang menekankan rasa terima kasih kepada karyawan atas kontribusi ekstra yang mereka berikan dan menerapkan kebijakan yang mendukung nilai-nilai Islam, seperti jam kerja fleksibel saat beribadah atau program pelatihan etika kerja Islami. Selain itu, manajer dapat memastikan bahwa kontribusi setiap orang diakui secara setara.

Temuan ini memberikan kontribusi yang signifikan terhadap literatur tentang hubungan antara nilai-nilai islam pada variabel OCBIP, kepuasan kerja dan kinerja. Praktik tersebut sangat relevan dengan organisasi yang mayoritas karyawannya beragama Islam.

Kajian ini mungkin kurang relevan dalam konteks organisasi multikultural atau non-Muslim. Dikarenakan, tidak semua aspek OCB Islami dapat dengan mudah diterapkan pada lingkungan kerja modern.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian (Timotius dkk., 2022) yang menunjukkan bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dimediasi oleh kepuasan kerja. Temuan (Suryadinata & Mashyuni, 2023) juga menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja. Dalam penelitian (Anwar, 2021) juga menyatakan bahwa OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui mediasi kepuasan kerja. Belum banyak penelitian terkait mediasi kepuasan kerja pada pengaruh OCBIP terhadap kinerja, akan tetapi OCB konvensional atau OCB pada umumnya memiliki karakteristik yang hampir sama dengan OCBIP. Namun yang membedakan OCBIP dengan OCB pada umumnya yaitu OCBIP lebih menekankan prinsip prinsip serta syariat islam dalam pengimplementasiannya. Selanjutnya dalam penelitian ini, hasilnya menunjukkan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh OCBIP terhadap kinerja pada PT. Turen Indah Group. Berdasarkan hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa rasa sukarela karyawan dalam bekerja yang dilandasi syariat islam dengan diiringi rasa puas terhadap pekerjaan akan dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan.

KESIMPULAN

Studi ini menemukan pengetahuan penting pada perusahaan PT. Turen Indah Group yang berfokus pada pengadaan barang dan bahan konstruksi (Turen Indah Beton), real estate (Turen Indah *Property*) dan penginapan (Hasanah *Guest House*), restoran (*Ocean Garden*), dan supermarket bahan bangunan (Turen Indah Bangnan). Penelitian ini ditujukan pada tingkat fleksibilitas kerja dan *Organizational Citizenship Behavior Islam Perspective* (OCBIP) atau perilaku sukarela karyawan dalam perspektif islam terhadap kinerja yang



dimediasi oleh kepuasan kerja. Fleksibilitas kerja menurut (Stich, 2021) menyatakan bahwa fleksibilitas kerja merupakan suatu penawaran kepada karyawan dalam bentuk pengaturan kerja yang fleksibel seperti telecommuting atau jadwal kerja yang fleksibel. Selanjutnya variabel OCBIP menurut (Muafi dkk., 2021) diartikan sebagai tindakan sukarela individu dalam bekerja semata untuk mendapatkan keridhaan Allah dengan berpegang pada tujuan syariah.

Fleksibilitas kerja dan OCBIP dianggap mempunyai dampak yang signifikan terhadap kinerja. Dalam hal ini, kinerja menurut (Xi dkk., 2020) Kinerja karyawan berkaitan dengan tingkat pencapaian tujuan tertentu dan dapat dikelompokkan ke dalam tingkat individu, tim, dan tingkat organisasi. Dari hubungan antara Fleksibilitas kerja dan OCBIP terhadap kinerja, variabel kepuasan kerja digunakan sebagai variabel mediasi. Kepuasan kerja menurut (Cao dkk., 2024) mengkonseptualisasikan kepuasan kerja sebagai reaksi afektif dan kognitif secara keseluruhan terhadap suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja.

Variabel fleksibilitas kerja (FK) mempunyai dampak positif dan signifikan terhadap Kinerja (Y). Fleksibilitas kerja memiliki empat indikator yang meliputi penjadwalan, waktu kerja fleksibel, lokasi atau tempat kerja, dan kapan karyawan bekerja. Disisi lain, hasil penelitian menunjukkan bahwa OCBIP (OC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja PT. Turen Indah Group. Dengan empat indikator yang dimiliki oleh OCBIP yaitu: *altruism, civic virtue, advocating high moral standards* (Dakwah), dan *removal of harm* (mencegah kerusakan). Hal tersebut ternyata mampu mempengaruhi kinerja secara signifikan. Sementara itu, Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepuasan kerja (KK) tidak mampu memediasi pada pengaruh fleksibilitas kerja terhadap kinerja. Akan tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja mampu memediasi pada pengaruh OCBIP terhadap kinerja. Penelitian terkait fleksibilitas kerja dan *Organizational Citizenship Behavior Islam Perspective* (OCBIP) atau perilaku sukarela karyawan dalam perspektif islam terhadap kinerja yang dimediasi oleh kepuasan kerja dilakukan di perusahaan PT Turen Indah Group.

Setelah melakukan penelitian pada variabel tersebut, terdapat keterbatasan waktu untuk melakukan penelitian dan hal itu menjadi kekurangan penelitian. Selain itu, temuan saat ini menunjukkan bahwa terdapat variabel kepuasan kerja yang tidak mampu memediasi antara fleksibilitas kerja dan kinerja. Oleh karena itu, rekomendasi diajukan untuk peneliti selanjutnya supaya mengeksplorasi variabel tambahan yang mungkin berdampak pada kinerja karyawan di PT. Turen Indah Group. Rekomendasi lainnya adalah pengumpulan data responden melalui wawancara atau kuesioner, dimana sangat disarankan untuk menambah jumlah responden agar diperoleh hasil penelitian yang lebih tepat dan akurat.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, H. bin M., Shohib, M. W., & Ibrahim, M. B. bin. (2021). Validating a Model of Organizational Citizenship Behavior from Islamic Perspective for Indonesian Islamic Higher Education Institutions: A Structural Equation Modeling Approach. *Iium Journal Of Educational Studies*, 9(2), 64–88. <https://doi.org/10.31436/ijes.v9i2.317>.
- Anwar, A. (2021). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan: Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan. *Juripol*, 4(1), 35–46. <https://doi.org/10.33395/juripol.v4i1.10963>



- Asfiah, N., Riyanto, D. W. U., & Mainingrum, D. (2022). Effects Of Work Flexibility And Compensation On Employee Performance Through Job Satisfaction: Evidence From Shopee-Food East Java, Indonesia. *International Journal of Multidisciplinary Research and Analysis*, 5(10). <https://doi.org/10.47191/ijmra/v5-i10-02>
- Atatsi, E. A., Stoffers, J., & Kil, A. (2019). Factors Affecting Employee Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Advances in Management Research*, 16(3), 329–351. <https://doi.org/10.1108/JAMR-06-2018-0052>
- Arlinghaus, A., Bohle, P., Iskra-Golec, I., Jansen, N., Jay, S., & Rotenberg, L. (2019). Working Time Society Consensus Statements: Evidence-Based Effects Of Shift Work And Non-Standard Working Hours On Workers, Family And Community. *Industrial Health*, 57(2), 184–200. <https://doi.org/10.2486/indhealth.SW-4>
- Baeza, M. A., Gonzalez, J. A., & Wang, Y. (2018). Job Flexibility And Job Satisfaction Among Mexican Professionals: A Socio-Cultural Explanation. *Employee Relations*, 40(5), 921–942. <https://doi.org/10.1108/ER-12-2016-0236>
- Bartoll, X., & Ramos, R. (2020). Worked Hours, Job Satisfaction And Self-Perceived Health. *Journal of Economic Studies*, 48(1), 223–241. <https://doi.org/10.1108/JES-10-2019-0457>
- Basri, H., & Nabilah, L. (2020). Pengaruh OCB Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Batara Titian Kencana (Xtrans) Cabang Menteng—Jakarta Pusat. *Ilmu Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 1(1), 42–52. <https://doi.org/10.37012/ileka.v1i1.145>
- Blau, P. M. (1964). Justice In Social Exchange. *Sociological Inquiry* 34 (2), 193–206. <https://doi.org/10.1111/j.1475-682X.1964.tb00583.x>
- Campion, M. C., Schepker, D. J., Campion, M. A., & Sanchez, J. I. (2020). Competency Modeling: A Theoretical And Empirical Examination Of The Strategy Dissemination Process. *Human Resource Management*, 59(3), 291–306. <https://doi.org/10.1002/hrm.21994>
- Cao, T. H. V., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T. H., Han, C. S., & Park, S. (2024). Learning Organization And Employee Performance: The Mediating Role Of Job Satisfaction In The Vietnamese Context. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Charoensukmongkol, P., & Pandey, A. (2023). The Flexibility Of Salespeople And Management Teams: How They Interact And Influence Performance During The COVID-19 Pandemic. *Asia Pacific Management Review*, 28(2), 99–109. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2022.07.001>
- Chernyak-Hai, L., & Rabenu, E. (2018). The New Era Workplace Relationships: Is Social Exchange Theory Still Relevant? *Industrial and Organizational Psychology*, 11(3), 456–481. <https://doi.org/10.1017/iop.2018.5>
- Davidescu, A. A., Apostu, S.-A., Paul, A., & Casuneanu, I. (2020). Work Flexibility, Job Satisfaction, And Job Performance Among Romanian Employees Implications For Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, 12(15), 6086. <https://doi.org/10.3390/su12156086>
- Delic, M., & Eyers, D. R. (2020). The Effect Of Additive Manufacturing Adoption On Supply Chain Flexibility And Performance: An Empirical Analysis From The Automotive Industry. *International Journal Of Production Economics*, 228. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107689>
- Dettmers, J., Wendt, C., & Biemelt, J. (2020). Already Exhausted When Arriving At Work? A Diary Study Of Morning Demands, Start-Of-Work-Day Fatigue And Job



- Performance And The Buffering Role Of Temporal Flexibility. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6). <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1810666>
- Elmi, F. (2019). Organizational Citizenship Behavior Dalam Perspektif Islam (Aplikasi Takwa). *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 9(2), 298. <https://doi.org/10.22441/mix.2019.v9i2.004>
- Ellys, E., & Ie, M. (2020). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Karyawan. *Jurnal Manajemen Maranatha*, 20(1), 75–84. <https://doi.org/10.28932/jmm.v20i1.3026>
- Farha, Y. A., Setiadi, I. K., & Jubaedah. (2022). Pengaruh Flexible Working Arrangement Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Tik Kantor Pusat Ditjen Pajak. *Jurnal Visionida*, 8(1). <https://doi.org/10.30997/jvs.v8i1.5630>
- Hafni, L., Fitriani, N., Sd, S. S., & Putri, L. T. (2023). *Work Flexibility And Employee Performance In Philips Electronic Distributor Company: The Role Of Motivational Mediation*. 11(2). <https://doi.org/10.35145/procuratio.v11i2.3424>
- Hendijani Fard, M., Asadi Damavandi, A., Mahdilouytazehkandi, A., & Asharin, M. (2021). Leadership And Followers' Organizational Citizenship Behaviour From The Islamic Perspective (OCBIP). *Journal of Islamic Marketing*, 12(6), 1124–1144. <https://doi.org/10.1108/JIMA-02-2019-0036>
- Huda, F., & Ekhsan, M. (2023). Pengaruh Fleksibilitas Kerja Terhadap Kinerja Driver Online Yang Dimediasi Kepuasan Kerja. *Dynamic Management Journal*, 7(3). <http://dx.doi.org/10.31000/dmj.v7i3>
- Jamal Ali, B., & Anwar, G. (2021). An Empirical Study Of Employees' Motivation And Its Influence Job Satisfaction. *International Journal of Engineering, Business and Management*, 5(2), 21–30. <https://doi.org/10.22161/ijebm.5.2.3>
- Ibukun, T., & Pérotin, V. (2023). Employee Empowerment, Equality Plans And Job Satisfaction: An Empirical Analysis Of The Demand-Control Model. *Journal of Participation and Employee Ownership*, 6(1), 51–95. <https://doi.org/10.1108/JPEO-10-2022-0014>
- Indrayani, I., Nurhatisyah, N., Damsar, D., & Wibisono, C. (2023). How Does Millennial Employee Job Satisfaction Affect Performance? *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*. <https://doi.org/10.1108/HESWBL-01-2023-0004>
- Klotz, A. C., Bolino, M. C., Song, H., & Stornelli, J. (2017). Examining The Nature, Causes, And Consequences Of Profiles Of Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 39. <https://doi.org/10.1002/job.2259>
- Král, P., Králová, V., & Šimáček, P. (2023). The Impact Of Interactions Before, During And After Meetings On Meeting Effectiveness: A Coordination Theory Perspective. *Measuring Business Excellence*, 27(3), 403–420. <https://doi.org/10.1108/MBE-08-2021-0108>
- Kossek, E. E., Lautsch, B. A., Perrigino, M. B., Greenhaus, J. H., & Merriweather, T. J. (2023). Work-life Flexibility Policies: Moving from Traditional Views Toward Work-life Intersectionality Considerations*. Dalam M. R. Buckley, A. R. Wheeler, J. E. Baur, & J. R. B. Halbesleben (Ed.), *Research in Personnel and Human Resources Management* (hlm. 199–243). Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S0742-730120230000041008>
- 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>
- Liu, J., Xu, R., & Wang, Z. (2024). The Effects Of Psychological Capital, Work Engagement And Job Autonomy On Job Performance In Platform Flexible Employees. *Scientific Reports*, 14(1), 18434. <https://doi.org/10.1038/s41598-024-69484-3>
- Maharani, D. (2019). Pengaruh Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Budaya Organisasi Terhadap Kualitas Kinerja Pegawai Pada Kantor Kecamatan Cikijing Kabupaten Majalengka. *Dinamika Governance: Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 9(2). <https://doi.org/10.33005/jdg.v9i2.1637>
- Marfuatun, M., & Muafi, M. (2021). Perceived Organizational Support And Psychological Empowerment On Service Performance Mediated By Organizational Citizenship Behavior Islamic Perspective (OCBIP). *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(1), 15–27. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1020>
- Muafi, M., Siswanti, Y., & Anwar, M. Z. (2021). Work Life Balance In Islamic Perspective (WLBIP) And Its Impact On Organizational Citizenship Behavior In Islamic Perspective (OCBIP) And Service Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(3), 223–230. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i3.1150>
- Mustofa, A., & Muafi, M. (2021). The Influence Of Situational Leadership On Employee Performance Mediated By Job Satisfaction And Islamic Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 10(1), 95–106. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v10i1.1019>
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating Effects Of Job Satisfaction And Organizational Commitment Between Problems With Performance Appraisal And Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3), 64. <https://doi.org/10.3390/joitmc6030064>
- Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact Of COVID-19 Outbreak On Employee Performance – Moderating Role Of Industry 4.0 Base Technologies. *International Journal of Production Economics*, 234, 108075. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>
- Narzary, G., & Palo, S. (2020). Structural Empowerment And Organizational Citizenship Behavior: The Mediating–Moderating Effect Of Job Satisfaction. *Personnel Review*, 49(7), 1435–1449. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0632>
- Oktavianti, N. (2020). Pengaruh Motivasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Kerja Karyawan PT. DEW Indonesia. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 3(2), 148. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v3i2.3900>
- Putra, A. P., Satoto, E. B., & Sanosra, A. (2024). Analisis Pengaruh Fleksibilitas Kerja Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Adaptif Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Budgeting: Journal of Business, Management and Accounting*, 5(2), 707–720. <https://doi.org/10.31539/budgeting.v5i2.9374>
- Rahman, S., Wijayati, D. T., & Kistyanto, A. (2023). Does Transformational Leadership And Flexible Working Arrangements Affect Journalist Performance? The Mediating Role Of Job Satisfaction. *Journal of Business and Management Review*, 4(7), 524–544. <https://doi.org/10.47153/jbmr47.7532023>



- Ratnasari, S. L., L, B. S., & Tanjung, R. (2021). Pengaruh Peranan Sumber Daya Manusia, Pelatihan, Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(2), 153. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.v4i2.9084>
- Reizer, A., Koslowsky, M., & Friedman, B. (2020). OCB-Work-Family Facilitation: Is It Positive For All Attachment Orientations? *Frontiers in Psychology*, 10, 2900. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02900>
- Romi, M. V., Ahman, E., Disman, D., Suryadi, E., & Riswanto, A. (2020). Islamic Work Ethics-Based Organizational Citizenship Behavior To Improve The Job Satisfaction And Organizational Commitment Of Higher Education Lecturers In Indonesia. *International Journal of Higher Education*, 9(2), 78. <https://doi.org/10.5430/ijhe.v9n2p78>
- Sabuhari, R. (2021). The Role Of Organizational Culture Adaptation And Job Satisfaction In Mediating Effects Of Human Resource Flexibility On Employee Performance. *Jurnal Dinamika Manajemen*, 12(1), 132–145. <https://doi.org/10.15294/jdm.v12i1.27026>
- Sabuhari, R., Sudiro, A., Irawanto, D. W., & Rahayu, M. (2020). The Effects Of Human Resource Flexibility, Employee Competency, Organizational Culture Adaptation And Job Satisfaction On Employee Performance. *Management Science Letters*, 1777–1786. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.1.001>
- Sani, A., & Maharani Ekowati, V. (2019). Spirituality At Work And Organizational Commitment As Moderating Variables In Relationship Between Islamic Spirituality And OCB IP And Influence Toward Employee Performance. *Journal of Islamic Marketing*, 11(6), 1777–1799. <https://doi.org/10.1108/JIMA-08-2018-0140>
- Siskayanti, N. K., & Sanica, I. G. (2022). Pengaruh Fleksibilitas Kerja, Motivasi Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bpjs Ketenagakerjaan Bali Denpasar Selama Work From Home. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*, 7(1), 92–108. <https://doi.org/10.17509/jpm.v7i1.43723>
- Siswanto, S., Masyhuri, M., Maksum, I., & Murdiansyah, I. (2020). The Role Of Job Satisfaction As A Mediating Variable On Leadership Styles To Employee Performance. *Jurnal Ekonomi Modernisasi*, 16(1), 54–65. <https://doi.org/10.21067/jem.v16i1.4796>
- Stich, J.-F. (2021). Flexible Working And Applicant Attraction: A Person–Job Fit Approach. *Personnel Review*, 50(1), 358–378. <https://doi.org/10.1108/PR-12-2019-0672>
- Strijker, D., Bosworth, G., & Bouter, G. (2020). Research Methods In Rural Studies: Qualitative, Quantitative And Mixed Methods. *Journal of Rural Studies*, 78, 262–270. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2020.06.007>
- Sugiarti, E., Finatariani, E., & Rahman, Y. T. (2021). Earning Cultural Values As A Strategic Step To Improve Employee Performance. *Scientific Journal Of Reflection : Economic, Accounting, Management and Business*, 4(1), 221–230. <https://doi.org/10.37481/sjr.v4i1.270>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R & D*. Alfabeta.
- Suryadinata, I. K. D., & Mashyuni, I. A. (2023). Peran Kepuasan Kerja Memediasi Pengaruh Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Aparatur Desa Sibanggede Abiansemal Di Badung. *Jurnal Manajemen*, 3(2). <https://doi.org/10.38142/ijess.v5i3.1053>





- Timotius, T., Ardi, A., & Berlianto, M. P. (2022). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Di Rumah Dan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Di Masa Work From Home Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediasi Pada PT. Rajakamar Indonesia. *JIIP - Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan*, 5(7), 2554–2560. <https://doi.org/10.54371/jiip.v5i7.724>
- Xi, Y., Xu, Y., & Wang, Y. (2020). Too-Much-Of-A-Good-Thing Effect Of External Resource Investment—A Study On The Moderating Effect Of Psychological Capital On The Contribution Of Social Support To Work Engagement. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(2), 437. <https://doi.org/10.3390/ijerph17020437>
- Yoon, Y., & Almond, B. (2024). Christians And The Parable Of The Vineyard Workers: Christianity, Distributive Justice Perception, And Job Satisfaction. *European Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1108/EJMS-01-2024-0009>
- Zapata, L., Ibarra, G., & Blancher, P.-H. (2023). Engaging New Ways Of Work: The Relevance Of Flexibility And Digital Tools In A Post-COVID-19 Era. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2022-0079>
- Zulkifli, Z. (2022). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai: Kepemimpinan, Motivasi Dan Kepuasan Kerja (Studi Literature Review MSDM). *Jurnal Manajemen Pendidikan Dan Ilmu Sosial*, 3(1), 414–423. <https://doi.org/10.38035/jmpis.v3i1.886>

