

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan faktor kunci berjalannya aktivitas di dalam organisasi dan penentu kesuksesan organisasi. Optimalisasi sumber daya manusia adalah kunci yang harus dimiliki oleh tiap-tiap organisasi (Asrunputri *et al.*, 2020). Kualitas sumber daya manusia yang optimal inilah yang menjadi aset penting perusahaan dan juga perannya dalam menunjang aktivitas dalam perusahaan serta keberhasilan perusahaan. Peran sumber daya manusia dalam organisasi begitu krusial karena menjadi motor penggerak organisasi, hal tersebut menjadi dasar sehingga setiap individu sangatlah dituntut untuk memberikan kualitas kerja terbaik yang mereka miliki. Namun dalam konteks organisasi yang melibatkan banyak orang, karyawan diharapkan tidak hanya fokus pada pencapaian dirinya masing-masing namun mengedepankan pencapaian organisasi secara umum dengan saling bekerjasama, bersedia secara sukarela membantu rekan kerjanya jika mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang ada meskipun pekerjaan tersebut bukanlah tanggung jawab utamanya atau yang biasa dikenal sebagai konsep *organizational citizenship behavior* (OCB) (Dewi, 2018).

Organizational citizenship behavior (OCB) adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas tambahan, patuh terhadap aturan-aturan kerja yang dapat menjadi nilai tambah bagi karyawan (Novitasari *et al.*, 2020). Perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku yang

menguntungkan organisasi karena karyawan bekerja secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan perannya (Purwanto *et al.*, 2021). Subardjo dan Tentama (2020) mengemukakan *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diperintah dan dikendalikan oleh organisasi dalam memberikan pelayanan dengan baik. Menurut Suratman *et al.*, (2021) *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerjanya dan memperoleh keunggulan kompetitif dengan memberikan motivasi kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal yang dibutuhkan.

Organizational citizenship behavior (OCB) dirasa penting untuk dimiliki oleh karyawan karena *organizational citizenship behavior* (OCB) dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreativitas organisasi (Suratman *et al.*, 2021). Kegiatan di dunia kerja yang dinamis saat ini mendorong tugas-tugas semakin sering dikerjakan dalam suatu tim dan membutuhkan fleksibilitas. Organisasi menjadi membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB), seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik dengan rekan kerja, mentaati peraturan, serta mentoleransi terjadinya kerugian dan gangguan terkait pekerjaan (Sari *et al.*, 2022). Berdasarkan hal tersebut dapat disimpulkan, perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) berpengaruh positif dan bermanfaat apabila diaplikasikan dalam sebuah organisasi. Menurut Robbins dan Judge (2017), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki *organizational citizenship*

behavior (OCB) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Pentingnya membangun *organizational citizenship behavior* (OCB) di lingkungan kerja tidak lepas dari bagaimana persepsi karyawan mengenai bagaimana mereka dihargai oleh perusahaan, baik itu dari sistem manajemen, hubungan berinteraksi dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi. Salah satu langkah yang diambil oleh organisasi dalam usaha untuk meningkatkan perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah dengan memperhatikan faktor-faktornya (Putra dan Sudibya, 2018). Ada beberapa faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB), diantaranya kepemimpinan dan iklim organisasi (Retu *et al.*, 2020).

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang memiliki peran yang penting dalam membentuk sikap *organizational citizenship behavior* (OCB), karena pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota atau kelompok. Kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, dengan tujuan untuk mencapai kesejahteraan bersama (Wahyu *et al.*, 2019). Menurut Novitasari *et al.*, (2020), kepemimpinan adalah seseorang yang mendorong pengikutnya untuk bertindak dengan tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi atau keinginan dari pemimpin dan pengikutnya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Purwana *et al.*, (2020), Saputra *et al.*, (2018), Novitasari *et al.*, (2020), Wahyu *et al.*, (2019) dalam penelitiannya membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Gaya kepemimpinan yang positif akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan

melebihi tugas-tugas formalnya secara sukarela dan akan selalu mendukung tujuan organisasi dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Sehingga dapat disimpulkan kepemimpinan penting untuk terciptanya *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun penelitian yang dilakukan oleh Arifiani et al., (2020) dan Lengkon & Pio (2020) menemukan hasil yang berbeda, bahwa tidak ada pengaruh antara kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah iklim organisasi. Menurut Retu et al., (2020) iklim organisasi merupakan lingkungan di dalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja di dalamnya. Iklim organisasi diasumsikan akan memengaruhi motivasi dan perilaku karyawan yang ada di lingkungan organisasi tersebut. Wahyu et al., (2019) mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan sekumpulan variabel psikologis yang terbentuk karena rutinitas dan mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Iklim organisasi menjadi sangat penting karena dengan iklim organisasi yang kondusif, setiap individu, tim kerja, dan pimpinan akan mengetahui, memahami, dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, dan kedudukan pada suatu organisasi, maka akan semakin meningkatkan produktivitas kerjanya (Wahyu et al., 2019). Hal tersebut mengindikasikan bahwa iklim organisasi dapat menjadi faktor yang mempengaruhi berkembangnya *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Soelton et al., (2020), Nabilla dan Riyanto (2020), Yusnita dan Sunaryo (2022), Soelton et al., (2020), Wardono et al., (2022)

menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda, oleh karena itu iklim organisasi penting untuk diciptakan karena iklim organisasi sangat erat berkaitan dengan persepsi individu, yaitu tentang apa yang telah diberikan oleh organisasi dan digunakan sebagai dasar untuk menentukan perilaku karyawan di masa yang akan datang (Soelton *et al.*, 2020). Menurut Nabila dan Riyanto (2020), iklim organisasi berfokus pada persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja organisasi. Persepsi karyawan mengenai iklim organisasi yang positif akan menimbulkan perasaan senang dan percaya diri dalam bekerja sehingga persepsi mempengaruhi perilaku positif sukarela karyawan. Sebaliknya, jika karyawan mempersepsikan iklim organisasi yang negatif maka mereka akan merasakan bahwa pekerjaan tersebut adalah beban yang nantinya akan menurunkan perilaku positif karyawan. Berdasarkan hal tersebut maka perlu diciptakan iklim organisasi yang positif sehingga perilaku karyawan semakin positif yang nantinya akan meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB). Namun berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Riyanto *et al.*, (2021) dan Wahyu *et al.*, (2019) menemukan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Faktor lainnya yang juga dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan faktor lain yang perlu diperhatikan untuk mencapai *organizational citizenship behavior* (OCB). Dalam Kharismasyah dan Pradipta (2020) kepuasan kerja merupakan sebuah rasa

senang yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja juga merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Mastur *et al.*, (2022) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang pegawai terhadap pekerjaannya. Artinya, secara umum karyawan yang memiliki rasa puas akan pekerjaannya mempunyai sikap yang positif terhadap organisasi tempatnya bekerja. Sebaliknya, karyawan yang tidak memiliki rasa puas akan pekerjaannya cenderung akan bersikap negatif.

Karyawan yang memiliki rasa kepuasan kerja yang tinggi akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya bahkan melakukan hal-hal lain diluar pekerjaannya tersebut yang akan menciptakan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan berdampak positif terhadap perusahaan. Hal ini sesuai dengan beberapa penelitian yang dilakukan oleh Purwana *et al.*, (2020), Subardjo dan Tentama (2020), Novitasari *et al.*, (2020), Nabilla *et al.*, (2020), Soelton *et al.*, (2020), Yusnita dan Sunaryo (2022), menyebutkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif terhadap perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) karena karyawan yang puas akan secara sukarela berbuat lebih dalam pekerjaannya. Karyawan yang merasa puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaannya. Selain itu, karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menambah jam kerjanya diluar deskripsi pekerjaan (*job description*) yang sudah ditetapkan (Sari *et al.*, 2022). Karyawan dengan kepuasan kerja tinggi akan cenderung memaknai pekerjaan tersebut dengan tanggung jawab dan dedikasi

terhadap pekerjaannya. Adanya kepuasan yang positif akan mendorong karyawan bekerja secara maksimal dan mendorong terciptanya *organizational citizenship behavior* (OCB). Gunay (2018) menyatakan bahwa ketidakpuasan kerja pada karyawan menimbulkan masalah seperti kelelahan kerja dan stres kerja yang dapat menurunkan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

Beberapa penelitian mengemukakan kepuasan kerja akan tercapai apabila terdapat iklim organisasi dan kepemimpinan yang baik. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Arif *et al.*, (2019), Syuhaily *et al.*, (2022), Pancasila *et al.*, (2020), Chen (2020), Sucuoglu & Ulug (2022) bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang mampu menerapkan kepemimpinan yang tepat dan menjadi sosok yang dapat mengayomi dan memperhatikan kebutuhan karyawannya, maka akan semakin meningkatkan kepuasan kerja karyawan (Sari *et al.*, 2022). Selain kepemimpinan, iklim organisasi merupakan salah satu hal yang berpengaruh dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan.

Sitorus *et al.*, (2021) menjelaskan bahwa iklim organisasi memengaruhi kepuasan kerja, iklim organisasi yang positif membuat karyawan merasa senang, aman, nyaman, dan penuh makna ketika berada di lingkungan organisasi yang bersangkutan. Saat karyawan merasakan keamanan, kenyamanan, dan penuh kebermaknaan di tempatnya bekerja, maka karyawan akan menunjukkan kinerja yang maksimal dan berkualitas yang mengakibatkan karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nugroho *et al.*, (2020), Soelton *et al.*, (2020), Soetjipto *et al.*, (2020), Wardono *et*

al., (2022) bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Dapat ditegaskan juga bahwa iklim organisasi menjadi elemen penting guna meningkatkan kepuasan kerja, sehingga semakin sesuai dan semakin sehat suatu iklim organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawan (Sitorus *et al.*, 2021). Peran faktor-faktor tersebut perlu diperhatikan dalam upaya untuk meningkatkan OCB karyawan. Penilaian *organization citizenship behavior* (OCB) karyawan merupakan pedoman dalam bidang SDM dalam menunjang pengelolaan aktivitas perusahaan. Seperti penjelasan sebelumnya bahwa *organization citizenship behavior* (OCB) dapat meningkatkan kinerja organisasi atau perusahaan, hal ini tentunya juga berlaku pada perusahaan jasa.

Perusahaan jasa merupakan perusahaan yang fokus pada penjualan jasa atau layanan. Salah satu perusahaan jasa yang ada di Bali yaitu PT. Balideva Bintang Sejahtera yang merupakan perusahaan bergerak dibidang jasa transportasi khususnya penyewaan mobil pariwisata di Bali yang sudah berdiri sejak tahun 2018. Visi dari perusahaan ini adalah menjadi salah satu perusahaan transportasi yang mengedepankan kualitas pelayanan dan mengutamakan keselamatan para penumpang. Berkaitan dengan pandemi Covid-19 yang melanda dunia dan berdampak sangat besar bagi bidang pariwisata juga memiliki dampak bagi operasional PT. Balideva Bintang Sejahtera. Hal tersebut dapat diketahui pada tabel dibawah ini:

Tabel 1.1
Data Keluar – Masuk Karyawan PT. Balideva Bintang Sejahtera
Tahun 2018 – Desember 2023

Tahun	Jumlah Karyawan				Persentase <i>Turnover</i>
	Awal (orang)	Keluar (orang)	Masuk (orang)	Akhir (orang)	
2018	35	1	9	43	1.3
2019	43	3	4	44	3.4
2020	44	8	0	36	10.0
2021	36	11	1	26	17.7
2022	26	2	10	34	3.3
2023	34	1	14	47	1.2

Berdasarkan pada tabel 1.1 menunjukkan bahwa jumlah karyawan keluar meningkat dari tahun 2020 ke tahun 2021, hal ini mengindikasikan adanya peningkatan *turnover intention* sebesar 7.7% dari tahun 2020 (10.0%) ke tahun 2021 (17.7%). Terlihat bahwa jumlah tertinggi karyawan yang keluar pada PT. Balideva Bintang Sejahtera mencapai 11 orang, bisa dikatakan *turnover intention* pada tahun 2021 relatif cukup tinggi yaitu 17.7%. Pendapat ini didukung oleh Rahmadhani & Mulyanan (2022) yang berpendapat bahwa jika *turnover intention* dalam suatu perusahaan melebihi angka 10%, maka *turnover intention* di dalam perusahaan tersebut dapat dikategorikan tinggi. Menurut manajemen PT. Balideva Bintang Sejahtera hal ini berkaitan dengan kejadian pandemi Covid-19 yang berdampak pada dunia pariwisata di Bali. Berdasarkan hal tersebut bisa dikatakan bahwa sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Balideva Bintang Sejahtera masih belum maksimal, yang mana karyawan lebih memilih meninggalkan perusahaan disaat kondisi perusahaan kurang ideal atau stabil. Mengingat karyawan merupakan faktor penting penggerak perusahaan, maka

banyaknya karyawan yang keluar akan berakibat pada kestabilan manajemen perusahaan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan manajer operasional PT. Balideva Bintang Sejahtera dikatakan bahwa, beberapa tenaga pengemudi (sopir) kurang bertanggung jawab dalam menjaga kondisi kendaraan yang selesai dipakai mengantar tamu. Misalnya tenaga pengemudi (sopir) harus selalu diingatkan untuk mencuci dan mengecek kondisi atau kelengkapan kendaraan setelah selesai mengantar tamu. Hal ini juga terlihat saat peneliti melakukan observasi di PT. Balideva Bintang Sejahtera, bahwa tenaga pengemudi (sopir) harus diingatkan untuk mencuci mobil setelah selesai dipakai mengantar tamu. Hal ini mengindikasikan rendahnya kesadaran dan tanggung jawab karyawan untuk melaksanakan SOP yang berlaku di perusahaan, yang merupakan bukti kurangnya sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Balideva Bintang Sejahtera.

Peneliti juga melakukan pengkajian terkait dengan data tingkat kehadiran (absensi) karyawan pada perusahaan ini. Berikut kutipan hasil wawancara terkait dengan absensi karyawan dengan pihak *human resources*,

”Untuk masalah absensi memang masih aja ada yang suka telat kalo datang kerja. Ada yang bilanganya cuma telat absen aja, tapi yaa ada juga yang memang telat datang. Mbak tau sendiri di bali, banyak hari raya juga kan, kadang itu dijadiin alasan” (GS, 36th).

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan bagian *human resources*, dikatakan bahwa setiap bulan diketahui ada karyawan yang absen baik dengan alasan (sakit atau izin) ataupun yang tanpa alasan (alpa) dengan jumlah yang bervariasi setiap bulannya. Selain itu diketahui juga ada karyawan yang suka lupa

ataupun telat mengabsen. Hal ini mengindikasikan perilaku yang kurang patuh dan tidak menjalankan SOP perusahaan. Hal tersebut menunjukkan kurangnya sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan PT. Balideva Bintang Sejahtera. Dari hasil wawancara juga diketahui bahwa hanya sedikit karyawan yang mau mengerjakan pekerjaan yang diluar pekerjaan strukturnya, mereka lebih memilih pulang setelah selesai dengan pekerjaannya. Sebagian besar karyawan yang mau mengerjakan pekerjaan diluar pekerjaan strukturnya hanya sebagai tanggung jawab saja dari atasannya, bukan karena inisiatif atau kemauan karyawan itu sendiri.

Salah satu hal yang dapat dikatakan sebagai indikasi kurangnya kepuasan kerja karyawan pada PT. Balideva Bintang Sejahtera dapat dilihat dari tingkat absensi atau kehadiran karyawan. Karyawan yang tidak memiliki kepuasan dalam bekerja akan malas masuk kerja atau sering terlambat masuk kerja (Yusnita dan Sunaryo, 2022). Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak *human resources* yang menyatakan bahwa masih ada angka keterlambatan masuk kerja setiap bulannya. Hasil wawancara dengan *human resources* juga diketahui belum adanya kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan terkait dengan promosi karyawan, hal ini juga bisa memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Ketika seorang karyawan merasakan kepuasan dalam pekerjaannya, tentu dia akan menyukai pekerjaannya dan berusaha semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan tugas pekerjaannya (Arifiani *et al.*, 2020).

Karyawan yang sering telat melakukan absensi merupakan salah satu bentuk kurangnya tanggung jawab karyawan kepada perusahaan. Seperti yang disampaikan pada wawancara, bahwa masih ada saja karyawan PT. Balideva Bintang Sejahtera sering datang terlambat terbukti dengan banyaknya karyawan yang mengisi absensi lewat dari jadwal jam kedatangan karyawan. Selain itu dari hasil wawancara dengan manajer operasional yang mengatakan bahwa tenaga pengemudi (sopir) banyak yang kurang bertanggung jawab terhadap kendaraan (mobil) yang dipakai setelah mengantar tamu, tidak langsung mencuci mobil setelah dipakai, tidak melakukan pengecekan kendaraan sebelum dan setelah dipakai. Kurangnya rasa tanggung jawab yang ditunjukkan oleh karyawan mengindikasikan bahwa iklim organisasi di PT. Balideva Bintang Sejahtera belum optimal. Selain itu dikatakan juga bahwa hubungan antara divisi, misalnya divisi tenaga pengemudi dan bagian *back office* sudah berjalan cukup baik walaupun tidak semua karyawan menunjukkan hal tersebut, masih saja ada karyawan yang tidak saling sapa karena berbeda divisi.

Hasil observasi awal menunjukkan bahwa penerapan kepemimpinan di PT. Balideva Bintang Sejahtera masih belum optimal, dimana kurangnya tingkat ketegasan atasan atau pimpinan kepada bawahan. Salah satu contohnya adalah kurangnya teguran dari pimpinan terhadap karyawan yang absen (alpa) dan datang tidak tepat waktu ke kantor. Hal ini dapat membuat karyawan kurang taat pada aturan yang berlaku. Contoh lainnya adalah ketika karyawan tidak menjalankan SOP saat berkeja, pimpinan juga kurang memberikan tindak lanjut terhadap kejadian tersebut. Kemudian, keadaan komunikasi antara pimpinan dan karyawan

di PT. Balideva Bintang Sejahtera dirasa masih kurang, dimana cara komunikasi pimpinan saat memberi nasihat atau arahan kepada karyawan seperti memerintah bukannya mengayomi dan memberi arahan. Selain itu berdasarkan pengamatan, pimpinan melakukan supervisi atau menasihati karyawan tidak dilakukan secara personal melainkan di depan karyawan lainnya.

Berdasarkan dari data pra penelitian (observasi dan wawancara) yang didapat oleh peneliti bisa disimpulkan bahwa ada permasalahan *organizational citizenship behavior* (OCB) di PT. Balideva Bintang Sejahtera, selain itu diketahui juga bahwa faktor-faktor yang berhubungan dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) belum optimal di PT. Balideva Bintang Sejahtera, yaitu dari kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja. Beberapa penelitian sebelumnya mengatakan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Peneliti lain juga melakukan penelitian terkait kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Purwana *et al.*, (2020), Purwanto *et al.*, (2021), Yusnita dan Sunaryo (2022), Soelton *et al.*, (2020) menyatakan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Wahyu *et al.*, (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh karena itu, peneliti menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel yang memediasi pengaruh

kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Penelitian lainnya juga banyak menemukan hasil yang tidak seragam. Penelitian yang dilakukan oleh Arif *et al.*, (2019), Syuhaily *et al.*, (2022), Pancasila *et al.*, (2020), Chen (2020), Sucuoglu & Ulug (2022) menyatakan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Goestjahjanti *et al.*, (2020) dan Soetjipto *et al.*, (2020) diketahui bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian terkait pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja juga dilakukan oleh Nugroho *et al.*, (2020), Soelton *et al.*, (2020), Soetjipto *et al.*, (2020), Wardono *et al.*, (2022) dan didapatkan hasil adanya pengaruh yang positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Madhakomala dan Hanafi (2021) diketahui tidak ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian fenomena yang terjadi pada PT. Balideva Bintang Sejahtera serta *research gap* pada penelitian sebelumnya, maka penulis tertarik untuk meneliti lebih lanjut mengenai pengaruh dari kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang dimediasi oleh kepuasan kerja di PT. Balideva Bintang Sejahtera.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)?

2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)?
6. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)?
7. Apakah kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB)?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) karyawan di PT. Balideva Bintang Sejahtera.
2. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) karyawan di PT. Balideva Bintang Sejahtera.
3. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Balideva Bintang Sejahtera.
4. Untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. Balideva Bintang Sejahtera.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) karyawan di PT. Balideva Bintang Sejahtera.

6. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh kepemimpinan terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) karyawan di PT. Balideva Bintang Sejahtera.
7. Untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) karyawan di PT. Balideva Bintang Sejahtera.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi manfaat praktis dan manfaat teoritis.

1. Manfaat praktis

Memberikan manfaat bagi organisasi khususnya pada karyawan PT. Balideva Bintang Sejahtera untuk mempertimbangkan pengaruh kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

2. Manfaat teoritis

Secara teoritis hasil penelitian dapat bermanfaat bagi beberapa kalangan yaitu sebagai bahan kajian serta tambahan referensi bacaan perpustakaan di Fakultas/Universitas sehingga dapat digunakan sebagai acuan penelitian sejenis lebih lanjut.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Theory Of Planned Behavior* (TPB)

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Theory Of Planned Behavior* (TPB). *Theory Of Planned Behavior* (TPB) adalah pengembangan lebih lanjut dari *Theory Reasoned of Action* (TRA) yang telah dikemukakan oleh Fishbein dan Ajzen pada tahun 1975. *Theory of Planned Behavior* (TPB) dibesarkan untuk kerangka berfikir konseptual yang bertujuan menerangkan aspek apa saja yang melatarbelakangi seseorang dalam memutuskan terhadap berperilaku. Keputusan berperilaku bisa berasal dari dalam diri sendiri (aspek internal) ataupun dari keadaan sekitar (aspek eksternal). *Theory of Planned Behavior* (TPB) merupakan teori perilaku yang menyatakan bahwa niat untuk melakukan suatu perilaku tersebut dipengaruhi oleh tiga variabel yaitu *attitude toward the behavior*, norma subyektif, dan persepsi kontrol perilaku (Ajzen, 2006). Adapun elemen *Theory of Planned Behavior* (TPB) antara lain:

1) *Attitude toward the behavior* (Sikap berperilaku)

Attitude toward the behavior adalah evaluasi individu secara positif atau negatif terhadap benda, orang, institusi, kejadian, perilaku atau minat tertentu (Ajzen, 2006). Sikap merupakan suatu faktor dalam diri seseorang yang dipelajari untuk memberikan respon positif atau negatif pada penilaian terhadap sesuatu yang diberikan. Munculnya minat perilaku seseorang dipengaruhi oleh munculnya sikap awal (motivasi diri). Motivasi diri bisa didapat melalui seorang pemimpin

yang mana nantinya akan mempengaruhi seseorang dalam menentukan perilaku.

2) *Subjective norms* (Norma subyektif)

Subjective norms mengacu pada tekanan sosial yang dihadapi oleh individu untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. *Subjective norms* merupakan sejauh mana seseorang memiliki motivasi untuk mengikuti pandangan orang terhadap perilaku yang akan dilakukannya (*normative beliefs*). Jika individu merasa itu adalah hak pribadinya untuk menentukan apa yang akan dia lakukan dan bukan ditentukan oleh orang lain disekitarnya maka dia akan mengabaikan pandangan orang tentang perilaku yang akan dilakukannya. Seorang individu akan cenderung melakukan perilaku jika termotivasi oleh orang lain atau lingkungan yang menyetujuinya untuk melakukan suatu perilaku tersebut.

3) *Perceived behavioral control* (Persepsi kemampuan mengontrol)

Perceived behavioral control merupakan keyakinan (*beliefs*) bahwa individu pernah melaksanakan atau tidak pernah melaksanakan perilaku tertentu, individu memiliki fasilitas waktu dan fasilitas penunjang untuk melakukan suatu perilaku, kemudian individu menilai kemampuan dirinya apakah dia punya kemampuan atau tidak memiliki kemampuan untuk melaksanakan perilaku. Persepsi kemampuan mengontrol dapat mempengaruhi secara langsung terhadap perilaku yang hubungannya ditunjukkan garis panah putus-putus maupun melalui niat untuk melakukan perilaku.

Theory of Planned Behavior (TPB) sesuai untuk digunakan pada penelitian ini guna menjelaskan berbagai perilaku di dalam perusahaan atau bidang

kewirausahaan. Menurut Iskandar & Saragih (2018), *theory of planned behavior* (TPB) cocok untuk menjelaskan perilaku apapun yang memerlukan perencanaan. Teori ini dapat dikaitkan dengan kepemimpinan, iklim organisasi, dan kepuasan kerja dengan tujuan untuk meningkatkan sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. *Organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan suatu istilah untuk mengidentifikasi perilaku yang dilakukan karyawan di luar tugas utamanya yang akan berguna bagi organisasi dan dilakukan dengan niat individu itu sendiri (sukarela) tanpa adanya paksaan.

2.1.2 *Two Factor Theory*

Teori ini disebut juga *Herzberg Theory*, yang menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan adalah dua hal prinsip yang bertentangan, yang disebabkan oleh aspek yang berbeda dari pekerjaan yang disebut *satisfies* (*motivator factor*) dan *dissatisfies* (*hygiene factors*). *Satisfies* adalah hal prinsip yang dibutuhkan sebagai wujud kepuasan diantaranya pekerjaan yang menarik/memerlukan tantangan, kesempatan untuk berprestasi, *reward* dan juga *promotion*. Sementara itu *dissatisfies* (*higiene factor*) adalah unsur-unsur yang menjadi sebab dari ketidakpuasan tersebut, seperti gaji/upah, pengawasan, hubungan antar personal, kondisi kerja dan status (Robin 2020:112).

Teori dua faktor ini terdiri dari faktor *hygiene* dan kedua disebut faktor *motivator* atau *hygiene and motivational factors*. Herzberg menyatakan kedua faktor tersebut tidak berdampingan satu sama lain. Beliau berpendapat bahwa apabila dengan adanya faktor *motivator* yang tinggi maka akan menjadi penyebab pada kepuasan hati yang tinggi, sebaliknya apabila faktor *hygiene* yang tinggi maka

akan menyebabkan pekerja tidak berpuas hati (Herzberg, 1959) dalam (Andjarwati, 2015). Oleh karena itu dua faktor tersebut sangat perlu digunakan sebagai acuan bahwa adanya kepuasan atau tidak pada karyawan akan memengaruhi sikap karyawan tersebut. Menurut (Andjarwati, 2015) faktor-faktor yang dapat memotivasi (pemuas) dan faktor *hygiene* (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah sebagai berikut: 1) Pemuas: Prestasi, Penghargaan, Pekerjaan itu sendiri, Tanggung jawab, Kenaikan pangkat, Perkembangan. 2) Ketidakpuasan: Kebijakan perusahaan, Pengawasan, Kondisi kerja, Hubungan dengan yang lain, Gaji, Status, Keamanan kerja, Kehidupan pribadi.

Herzberg menggunakan istilah “*hygiene*” yang memiliki arti bahwa adanya fungsi yang bertujuan untuk menghilangkan berbagai risiko di lingkungan kerja (Andjarwati, 2015). Dengan adanya berbagai risiko dalam lingkungan kerja maka dapat memengaruhi sikap karyawannya. Lingkungan kerja yang sehat dapat mencegah ketidakpuasan kerja, tetapi lingkungan yang sehat juga tidak menjamin penyesuaian diri seseorang dapat memengaruhi adanya ketidakpuasan (Andjarwati, 2015). Oleh karena itu teori ini menjelaskan bahwa ada dua faktor yang dapat memengaruhi sikap karyawan, yaitu salah satunya adanya istilah *hygiene* yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Maka dari itu lingkungan kerja sangat penting dalam sebuah organisasi yang nantinya akan memengaruhi sikap *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan.

2.1.3 *Organization Citizenship Behavior (OCB)*

1) Pengertian *organization citizenship behavior (OCB)*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, seperti perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas tambahan, patuh terhadap aturan-aturan kerja yang dapat menjadi nilai tambah bagi karyawan (Novitasari *et al.*, 2020). Perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku yang menguntungkan organisasi karena karyawan bekerja secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan perannya (Purwanto *et al.*, 2021). Menurut Subardjo dan Tentama (2020), *Organizational citizenship behavior (OCB)* adalah suatu sikap atau perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela, tulus, senang hati tanpa harus diatur dan dikendalikan oleh organisasi dalam memberikan pelayanan yang baik.

Perilaku *organizational citizenship behavior (OCB)* juga mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh karyawan. Hal ini mencakup dalam menghindari konflik yang tidak penting, membantu orang lain tanpa bermaksud sombong, melakukan pekerjaan yang berat dengan sabar, ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, dan melakukan kinerja yang melebihi tugas normal dari yang diperintahkan (Yusnita dan Sunaryo, 2022).

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dasar kepribadian

untuk *organizational citizenship behavior* (OCB) mencirikan karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (OCB) untuk membalas tindakan organisasi. Semua jenis *organizational citizenship behavior* (OCB) berharga bagi organisasi dan meskipun sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi (Wardono *et al.*, 2022). Dapat disimpulkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku sukarela yang melebihi peran individu sebagai karyawan dalam organisasi dan hal tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi.

2) Faktor yang memengaruhi *Organization Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Phala *et al.*, (2016), peningkatan *organizational citizenship behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Adapun faktor-faktor tersebut antara lain:

a) Faktor Internal

(1) Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan penentu utama *organizational citizenship behavior* (OCB) karyawan. Karyawan yang puas akan pekerjaannya memiliki kemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi atau perusahaan, membantu rekan kerja dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas akan

pekerjaannya mungkin akan lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

(b) Komitmen Organisasional

Faktor lain yang berperan dalam membentuk *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah komitmen organisasional. Sesuai teori yang dikemukakan Luthans (2006) bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

(c) Moral Karyawan

Moral berasal dari bahasa latin yaitu *mores* yang berarti kesusilaan, tabiat, atau kelakuan. Moral memuat tentang ajaran baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Dapat diartikan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau perusahaan. Sasaran moral adalah keserasian atau keselarasan perbuatan-perbuatan manusia dengan aturan-aturan mengenai perbuatan manusia itu sendiri.

(d) Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat persistensi dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam individu itu sendiri (motivasi intrinsik) maupun motivasi dari luar individu (motivasi ekstrinsik). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas

perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar maupun dalam kehidupan lainnya.

b) Faktor Eksternal

(1) Kepercayaan pada Pimpinan

Faktor lain yang menjadi perhatian juga adalah kepercayaan pada pimpinan (*trust in leader*). Kepercayaan terhadap pimpinan dapat memperkuat hubungan kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

(2) Budaya dan Iklim Organisasi

Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya, menerima perlakuan yang saling mendukung dan penuh perhatian. Budaya dan iklim organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya *organizational citizenship behavior* (OCB) dalam suatu organisasi atau perusahaan. Di dalam lingkungan iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah diuraikan dalam uraian tugas.

(3) Kepemimpinan

Tanggung jawab utama dari seorang pimpinan organisasi adalah mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mengartikulasikan visi, misi, strategi dan sasaran-sasaran perusahaan. Pimpinan pada setiap tingkatan bertanggung jawab atas dimensi tujuan-tujuan strategis organisasi dan meyakinkan para pengikutnya untuk mengimplementasikan tujuan-tujuan tersebut secara efektif.

3) Indikator *organization citizenship behavior* (OCB)

Menurut Soelton *et al.*, (2020), berikut merupakan indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) :

a) *Altruism*

Altruism merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Indikator ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b) *Conscientiousness*

Conscientiousness merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan. Perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Indikator ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas seorang karyawan.

c) *Sportmanship*

Sportmanship merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai *sportmanship* yang tinggi maka akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

d) *Courtesy*

Courtesy adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki aspek ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

e) *Civic Virtue*

Civic Virtue merupakan perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi (mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi). Dimensi ini mengarah pada tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada seorang untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.1.4 Kepemimpinan

1) Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah seseorang yang memiliki keinginan kuat untuk melayani dan memimpin, hal yang penting yaitu mampu memadukan keduanya sebagai saling menguatkan secara positif dengan tujuan untuk mencapai kesejahteraan bersama (Wahyu *et al.*, 2019). Menurut Novitasari *et al.*, (2020), kepemimpinan adalah seseorang yang mendorong pengikutnya untuk bertindak dengan tujuan tertentu yang mewakili nilai-nilai dan motivasi atau keinginan dari pemimpin dan pengikutnya. Pendapat lain terkait pengertian kepemimpinan diungkapkan oleh Purwana *et al.*, (2020), kepemimpinan merupakan seorang pemimpin yang menginspirasi para bawahannya untuk bekerja keras mencapai

tujuan bersama, yang mengutamakan pengembangan diri dan mengubah kesadaran bawahannya.

Menurut Wahyu *et al.*, (2019), kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau memengaruhi orang lain melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan Arif *et al.*, (2019) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami serta menyetujui apa yang perlu dilakukan sekaligus bagaimana melakukannya dan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Berdasarkan beberapa penjelasan di atas, kepemimpinan dapat diartikan sebagai proses dan perilaku seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan seseorang yang memiliki wewenang untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya untuk melaksanakan tugas guna mencapai tujuan bersama.

2) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan

Rahayu (2017) mengungkapkan ada beberapa faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, antara lain:

- a) Kepribadian (*personality*), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi gaya memimpin seorang pimpinan.
- b) Harapan dan perilaku atasan atau pimpinan

- c) Karakteristik, harapan, dan perilaku pegawai lain (rekan kerja atau bawahan)
 - d) Kebutuhan tugas pegawai
 - e) Iklim dan kebijakan organisasi
- 3) Indikator gaya kepemimpinan

Menurut Sinambela (2019:31), terdapat lima landasan atau indikator yang harus diperhatikan oleh seorang pemimpin, yaitu:

a) Cara berkomunikasi

Merupakan suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mengomunikasikan pekerjaan ataupun tugas yang diberikan kepada karyawan atau bawahan.

b) Pemberian motivasi

Merupakan suatu langkah yang ditempuh seorang pemimpin agar para pegawai memiliki semangat dan kegairahan kerja, selain itu memberikan bimbingan atau kelompok secara teknis terhadap suatu pekerjaan tentang pelaksanaan tugas yang belum dimengerti karyawan. Pemberian motivasi merupakan langkah yang ditempuh seorang pemimpin agar para pegawai memiliki semangat dan gairah bekerja.

c) Kemampuan memimpin

Kemampuan memimpin merupakan kemampuan dari seorang pemimpin didalam memengaruhi pegawai dengan memberikan petunjuk tentang pemeliharaan dan penciptaan suasana kerja yang baik dan menyenangkan.

d) Pengambilan keputusan

Pengambilan keputusan oleh pemimpin mengenai segala kegiatan yang dilakukan perusahaan akan melibatkan para pegawai sehingga dapat dipakai sebagai dasar para pegawai didalam melaksanakan tugas.

e) Kekuasaan yang Positif

Sikap seorang pemimpin dalam melaksanakan tugas sehari-hari memiliki wewenang didalam menyelesaikan tugas-tugas yang ada didalam suatu perusahaan.

Indikator lainnya terkait kepemimpinan diungkapkan oleh Arif *et al.*, (2019), yaitu:

- a) Kemampuan memotivasi
- b) Kemampuan komunikasi
- c) Kemampuan pengambilan keputusan
- d) Kemampuan mengendalikan emosi
- e) Tanggung jawab

2.1.5 Iklim Organisasi

1) Pengertian iklim organisasi

Setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Semua organisasi tentu memiliki strategi dalam mengelola manajemen SDM. Iklim organisasi yang terbuka memacu karyawan untuk mengutarakan kepentingan dan ketidakpuasan tanpa adanya rasa takut akan tindakan balasan dan perhatian. Ketidakpuasan seperti

itu dapat ditangani dengan cara yang positif dan bijaksana. Iklim keterbukaan, bagaimanapun juga hanya tercipta jika semua anggota memiliki tingkat keyakinan yang tinggi dan mempercayai keadilan tindakan. Menurut Asrunputri *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan hal yang amat penting bagi keberhasilan suatu organisasi dan setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda satu dengan lainnya. Hal tersebut karena berkaitan dengan kondisi lingkungan kerja dari masing-masing organisasi. Iklim organisasi juga merupakan konsep deskriptif yang berdasarkan pada persepsi lingkungan sosial anggota organisasi.

Iklim organisasi memiliki banyak definisi, Wahyu *et al.*, (2019) mendefinisikan bahwa iklim organisasi merupakan sekumpulan variabel psikologis yang terbentuk karena rutinitas dan mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2018) disebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis yang dirasakan oleh pekerja atau anggota organisasi dan dianggap mampu mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaannya, hal ini diungkapkan oleh Nabila dan Riyanto (2020).

Soelton *et al.*, (2020) mengungkapkan iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (individu dan kelompok) terhadap organisasinya mengenai apa yang sedang terjadi di lingkungan internal organisasi. Iklim organisasi secara rutin mempengaruhi sikap, perilaku organisasi, dan kinerja anggota organisasi yang

kemudian menentukan kinerja organisasi tersebut. Dari berbagai pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama yang akan mempengaruhi pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja dengan asumsi akan berpengaruh pada motivasi dan perilaku karyawan yang nantinya akan meningkatkan kinerja organisasi.

2) Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi

Kurniawati (2018) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu:

a) Lingkungan eksternal

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama. Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama. Demikian juga iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan angkutan di Indonesia. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

b) Strategi organisasi

Kinerja suatu perusahaan bergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan), energi yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari level organisasi yang berbeda.

c) Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

d) Kekuatan sejarah

Semakin tua umur suatu organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

e) Kepemimpinan

Perilaku pemimpin memengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan.

3) Indikator iklim organisasi

Menurut Wirawan (2019: 123) terdapat lima indikator dalam iklim organisasi yaitu :

a) *Responsibility* (Tanggung Jawab)

Responsibility (tanggung jawab) adalah perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya. Tanggung jawab adalah kewajiban seseorang untuk melaksanakan fungsi yang ditugaskan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan pengarahan yang diterima atau tingkatan sejauh mana anggota organisasi bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang dibebankan. Tanggung jawab berhubungan dengan delegasi, menyatakan bahwa delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk menjalankan kegiatan tertentu. Delegasi wewenang adalah proses dimana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah

kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan:

- (1) Pendelegasian menetapkan tujuan dan tugas pada bawahan
- (2) Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.
- (3) Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan tanggung jawab.
- (4) Pendelegasian menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

b) *Identity* (Identitas)

Identity (identitas) adalah perasaan memiliki (*sense of belonging*) terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok didalam lingkungan kerja.

c) *Warmth* (Kehangatan)

Warmth (kehangatan) adalah perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal.

d) *Support* (Dukungan)

Support (dukungan) adalah hal-hal yang terkait dengan dukungan dan hubungan antar sesama rekan kerja yaitu perasaan saling menolong antara manajer dan karyawan, lebih ditekankan pada dukungan yang saling membutuhkan antara atasan dan bawahan.

e) *Conflict management* (Pengendalian konflik)

Conflict (konflik) merupakan situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatkan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

Wahyu *et al.*, (2019) mengungkapkan ada enam (6) indikator yang dapat digunakan untuk menilai iklim organisasi, antara lain:

a) Struktur

Struktur organisasi mencerminkan perasaan terorganisir dengan baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi.

b) Standar Pencapaian

Standar dalam sebuah organisasi dapat mengukur tekanan perasaan untuk meningkatkan kinerja dan tingkat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

c) Tanggung Jawab

Tanggung jawab mencerminkan perasaan karyawan bahwa mereka sendiri adalah pemimpin dan tidak memerlukan keputusan mereka untuk dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya.

d) Penghargaan

Adanya penghargaan menunjukkan perasaan bahwa karyawan dihargai atas pekerjaannya yang baik, menekankan pada penghargaan yang positif dibanding pemberian hukuman.

e) Dukungan

Dukungan merupakan perasaan yang terus menerus harus dan saling mendukung antar anggota kelompok kerja.

f) Komitmen

Komitmen merupakan perasaan bangga terhadap organisasi dan derajat loyalitas terhadap prestasi dan kerja organisasi.

2.1.6 Kepuasan Kerja

1) Pengertian kepuasan kerja

Novitasari *et al.*, (2020) menyatakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan atau pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Dalam Subardjo dan Tentama (2020) menjelaskan kepuasan kerja sangat penting bagi perusahaan sebab kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya dan juga dapat mendukung terwujudnya tujuan perusahaan. Selain itu juga berhubungan dengan kondisi perasaan karyawan itu sendiri, seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Yusnita dan Sunaryo (2022) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki individu terhadap pekerjaannya. Hal ini hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan mereka, berdasarkan faktor-faktor lingkungan kerja, seperti gaya, kebijakan, dan prosedur penyelia, afiliasi kelompok kerja, kondisi kerja, dan tunjangan tambahan. Menurut Soelton *et al.*, (2020) mengemukakan

bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi karyawan memandang pekerjaan mereka.

Definisi lain mengenai kepuasan kerja juga diungkapkan oleh Purwanto *et al.*, (2021), yang mana dinyatakan kepuasan kerja adalah respon emosional seseorang terhadap situasi dan kondisi kerja dalam bentuk kondisi kerja dalam bentuk ketidakpuasan atau rasa puas. Berdasarkan penjelasan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan bagaimana karyawan merasakan tentang pekerjaan yang dilakukan dan apa yang karyawan pikirkan tentang pekerjaannya.

2) Faktor yang memengaruhi kepuasan kerja

Bintoro & Daryanto (2017) menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja akan dapat diketahui dengan melihat beberapa hal yang dapat menimbulkan dan mendorong kepuasan kerja yaitu:

- a) Faktor psikologik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kejiwaan karyawan yang meliputi minat, ketentraman dalam bekerja, sikap terhadap kerja, bakat dan keterampilan.
- b) Faktor sosial, merupakan faktor yang berhubungan dengan interaksi sosial baik sesama karyawan dengan atasan maupun karyawan yang berbeda jenis pekerjaannya.
- c) Faktor fisik, merupakan faktor yang berhubungan dengan kondisi fisik lingkungan kerja dan kondisi fisik karyawan, meliputi jenis pekerjaan, pengaturan waktu dan waktu istirahat, perlengkapan kerja, keadaan ruangan,

suhu, penerangan, pertukaran udara, kondisi kesehatan karyawan, umur dan sebagainya.

- d) Faktor finansial, merupakan faktor yang berhubungan dengan jaminan serta kesejahteraan karyawan yang meliputi sistem dan besarnya gaji, jaminan sosial, macam-macam tunjangan, fasilitas yang diberikan, serta promosi.

3) Indikator kepuasan kerja

Menurut (Afandi, 2018:82), indikator kepuasan kerja adalah sebagai berikut:

a) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Aspek ini menjelaskan pandangan karyawan mengenai pekerjaannya sebagai pekerjaan yang menarik, melalui pekerjaan tersebut karyawan memperoleh kesempatan untuk belajar, dan memperoleh peluang untuk menerima tanggung jawab. Pekerjaan yang sedikit variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh dan keletihan, dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis.

b) Gaji

Upah/gaji merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Uang tidak hanya membantu orang memperoleh kepuasan dasar, tetapi alat untuk memberikan kebutuhan kepuasan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan. Jika gaji yang diberikan perusahaan lebih rendah dibandingkan dengan gaji yang berlaku di perusahaan yang sejenis dan

memiliki tipe yang sama, maka akan timbul ketidakpuasan kerja karyawan terhadap gaji. Oleh karena itu gaji harus ditentukan sedemikian rupa agar kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) merasa sama-sama diuntungkan. Karena karyawan yang merasa puas dengan gaji yang diterimanya, maka dapat menciptakan kepuasan kerja yang diharapkan berpengaruh pada kinerja karyawan.

c) Pengawasan (supervisi)

Tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha mempengaruhi kegiatan bawahan melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi. Ada dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.

d) Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Lingkungan kerja yang positif dan

kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.

e) Rekan Kerja

Sifat alami dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan kerja. Pada umumnya, rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana pada karyawan secara individu. Kelompok kerja, terutama tim yang “kuat”, bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasihat, dan bantuan pada anggota individu. Kelompok kerja yang “baik” atau tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi menyenangkan. Sebaliknya, jika kondisi sebaliknya yang terjadi faktor itu mungkin memiliki efek negatif pada kepuasan kerja.

f) Kondisi Kerja

Jika kondisi kerja bagus, individu akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk, individu akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaan. Dengan kata lain, efek lingkungan kerja pada kepuasan kerja sama halnya dengan efek kelompok kerja. Jika segalanya berjalan baik, tidak ada masalah kepuasan kerja; jika segalanya berjalan buruk, masalah ketidakpuasan kerja akan muncul.

Novitasari *et al.*, (2020) juga mengungkapkan ada lima (5) indikator kepuasan kerja, antara lain:

a) Pekerjaan itu sendiri

Sejauh mana pekerjaan yang memberikan tugas-tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan perubahan untuk menerima tanggung jawab.

b) Bayaran

Jumlah remunerasi finansial yang diterima dan sejauh mana hal ini dipandang setara dengan yang lain dalam organisasi.

c) Kesempatan promosi

Hal ini merupakan sebuah kesempatan untuk maju dan mendapat peningkatan jabatan dalam organisasi.

d) Supervisi

Kemampuan supervisor untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku kepada bawahan atau rekan kerja.

e) Rekan kerja

Rekan kerja yang suportif dan kondusif akan memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan dalam menjalani pekerjaannya.

2.2 Ringkasan Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Penulis	Judul	Variabel				Hasil Temuan
			L	OC	JS	OCB	
1.	Arif et al., (2019)	<i>Influence of Leadership, Organizational Culture, Work Motivation, and Job Satisfaction of Performance Principles of Senior High School in Medan City.</i>	X	-	X	-	1)Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
2.	Arifiani et al., (2020)	<i>The Role Of Organizational Culture and Job Satisfaction in Mediating The Effect of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior.</i>	X	-	X	X	1)Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap OCB. 2)Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 3)Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.

3.	Chen (2020)	<i>Perspective on the Influence of Leadership on Job Satisfaction and Lower Employee Turnover in the Mineral Industry.</i>	X	-	X	-	1)Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
4.	Goestjahjanti et al., (2021)	<i>Impact of talent management, authentic leadership and employee engagement on job satisfaction: Evidence from south east asian industries.</i>	X	-	X	-	1)Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
5.	Lengkong dan Pio (2020)	<i>The relationship between spiritual leadership to quality of work life and ethical behavior and its implication to increasing the organizational citizenship behavior.</i>	X	-	-	X	1)Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap OCB.
6.	Madhakomala dan Hanafi (2021)	<i>Productive Teacher Job Satisfaction: Disentangling Organizational Climate, Facility Management, and Organizational Citizenship Behavior.</i>	-	X	X	X	1)Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
7.	Murwidiastomo, B. (2021)	<i>Influence of organizational climate and job satisfaction on organizational citizenship behavior mediated by motivation variables.</i>	-	-	X	X	1)Kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB.
8.	Nabilla dan Riyanto (2020)	<i>The Effect of Job Satisfaction, Perceived Organizational Support, and Organizational Climate with Organizational Citizenship Behavior in PT XYZ's Employee.</i>	-	X	X	X	1)Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2)Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.
9.	Novitasari et al., (2020)	<i>The Role of Religiosity, Leadership Style, Job Satisfaction and</i>	X	-	X	X	1)Kepemimpinan memiliki pengaruh

	<i>Organizational Citizenship Behavior Mediation on Woman Teachers' Performance.</i>							signifikan terhadap OCB. 2)Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.
10.	Nugroho et al., (2020)	<i>How Work Satisfaction and Organization Climate Influence Organizational Citizenship Behaviour.</i>	-	-	X	X		1)Iklim organisasi memiliki pengaruh terhadap OCB. 2)Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap OCB. 3)Iklim organisasi berpengaruh untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan.
11.	Pancasila et al., (2020)	<i>Effects of Work and Motivation Leadership toward Work Satisfaction and Employee Performance: Evidence from Indonesia.</i>	X	-	X	-		1)Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
12.	Purwana et al., (2020)	<i>The Influence of Leadership and Work Environment toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) through Work Satisfaction.</i>	X	-	X	X		1)Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. 2)Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap OCB. 3)Kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap OCB.
13.	Purwanto et al., (2021)	<i>Effect of transformational leadership, Job satisfaction, and organizational Commitments on organizational citizenship behavior.</i>	X	-	X	X		1)Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2)Kepuasan kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap OCB.

14.	Riyanto et al., (2021)	<i>A Strategy to strengthen the organizational citizenship behaviour of steel industry's employee in Indonesia.</i>	-	X	-	X	1)Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.
15.	Saputra et al., (2018)	<i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resources Development Centre at Ministry of Home Affairs).</i>	X	X	-	X	1)Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap OCB. 2)Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap OCB.
16.	Sari et al., (2022)	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja</i>	X	-	X	X	1)Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja. 2)Kepemimpinan memiliki pengaruh positif terhadap OCB. 3)Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.
17.	Soelton et al., (2020)	<i>Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organization, Organizational Climate, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour on Liquor Distributor Companies in Indonesia.</i>	-	X	X	X	1)Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 2)Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 3)Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
18.	Soelton et al., (2020)	<i>The Implication Of Job Satisfaction That Influence Workers To Practice Organizational Citizenship Behavior</i>	-	X	X	X	1)Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan

		(Ocb) In The Work Place.						terhadap kepuasan kerja. 2)Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 3)Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB.
19.	Soetjipto et al., (2020)	<i>The effect of company climate, organization citizenship behavior, and transformational leadership on work morale through employee job satisfaction.</i>	X	X	X	X		1)Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. 2)OCB memiliki pengaruh terhadap kepuasn kerja. 3)Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja.
20.	Subardjo dan Tentama (2020)	<i>The Role Of Job Satisfaction Towards Organizational Citizenship Behavior (OCB).</i>	-	-	X	X		1)Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.
21.	Sucuoğlu dan Ulug (2022)	<i>The Effects of Leadership Behaviors of Secondary School Administrators on Staff Job Satisfaction in TRNC.</i>	X	-	X	-		1)Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
22.	Syuhaily et al., (2022)	<i>Signifant Effect of Leadership and Motivation on Employee Performance Through Job Satisfaction Faculty of Economics And Business Dharma Andalas University.</i>	X	-	X	-		1)Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.
23.	Wahyu et al., (2019)	<i>The Role Of Servant Leadership And Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior With Job Satisfaction As Mediator.</i>	X	X	X	X		1)Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB. 2)Kepemimpinan dan iklim organiasi

							berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.
							3)Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB secara langsung ataupun melalui mediasi kepuasan kerja.
							4)Iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB.
24.	Wardono et al., (2022)	<i>The Influence of Organizational Climate on OCB and Employee Engagement with Job Satisfaction as an Intervening Variable.</i>	-	X	X	X	1)Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2)Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. 3)Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
25.	Yusnita dan Sunaryo (2022)	<i>Improving Organizational Citizenship Behavior Through Strengthening Organizational Climate and Job Satisfaction.</i>	-	X	X	X	1)Iklim organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. 2)Kepuasan Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
26.	Histayanthi, K.D. (2024)	<i>Pengaruh Kepemimpinan dan Iklim Organisasi terhadap Organization Citizenship Behavior (OCB) dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi di PT. Balideva Bintang</i>	X	X	X	X	

Keterangan

L = *Leadership*

OC = *Organization Climate*

JS = *Job Satisfaction*

OCB = *Organizational Citizenship Behaviour*

