

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era globalisasi saat ini, masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi untuk dapat tetap bertahan dalam pasar kerja yang semakin kompetitif (Pudjiomo, 2019). Salah satu penentu utama bagi kesuksesan sebuah organisasi dalam mengelola sumber daya manusia (SDM) yaitu memastikan kondisi karyawan mampu memberikan performa kerja yang baik dan menunjukkan komitmen kerja yang tinggi (Arbiyanti dan Sudibjo, 2020). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan, Dessler (2015:3). Kinerja yang baik menuntut pegawai berperilaku sesuai yang diharapkan oleh organisasi.

Perilaku dari karyawan yang diharapkan oleh organisasi dan menjadi tuntutan organisasi tidak hanya perilaku *in role*, tetapi juga perilaku *extra role* yang disebut *Organizational Citizenship Behavior* yang disingkat dengan OCB (Sudirjo, 2017). Robins dan Judge (2015) menyatakan bahwa organisasi yang dinamis membutuhkan karyawan yang bersedia untuk berkontribusi dan melakukan pekerjaan yang bukan bagian dari persyaratan kerja formal karyawan, dan juga berkontribusi dengan lingkungan psikologis dan sosial di tempat kerja. Dari sudut pandang organisasi, OCB diperlukan karena jenis perilaku yang termasuk dalam OCB meningkatkan pemanfaatan sumber daya

dan mengurangi kebutuhan akan mekanisme kontrol yang lebih formal, dan tidak memerlukan banyak biaya.

OCB adalah tipe komunikasi sukarela dan merupakan kontribusi yang tidak terkait langsung dengan persyaratan dalam pekerjaan (Podsakoff *et al*, 2018). Robbins dan Judge (2015) mengatakan bahwa organisasi yang memiliki OCB yang baik akan memiliki kinerja yang baik pula. Lebih lanjut Lubis (2015) mengatakan bahwa OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Sejalan dengan pendapat tersebut, Arbiyanti, & Sudibjo (2020) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela individu yang secara tidak langsung membawa manfaat dan keberhasilan suatu organisasi. Berdasarkan beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa OCB adalah perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu yang berada diluar ketentuan yang telah ditetapkan dalam organisasi karena kepentingan dan menguntungkan organisasi.

Salah satu industri di Indonesia yang sedang berkembang pesat saat ini ialah industri otomotif. Industri otomotif merupakan salah satu sektor andalan yang memiliki kontribusi cukup besar terhadap perekonomian nasional. Industri otomotif dinilai memiliki peran penting dan strategis sehingga dimasukkan ke dalam peta jalan Making Indonesia 4.0, yang mendapat prioritas pengembangan dalam implementasi industri 4.0 (Kemenperin, 2021). Pendapat yang sama juga disampaikan oleh Tan & Tarigan (2017) dalam

penelitiannya bahwa industri otomotif merupakan pilar penting sektor manufaktur Indonesia yang dapat menopang pertumbuhan ekonomi serta menyediakan lapangan kerja. Kinerja industri otomotif mampu melaju kencang di tengah hantaman dampak pandemi covid-19. Perbaikan perekonomian terjadi di semua kelompok pulau dengan tingkat pertumbuhan yang berbeda. Kelompok Pulau Maluku dan Papua pada triwulan kedua tahun 2021 tumbuh paling tertinggi sebesar 8,75 persen dibanding tahun lalu, diikuti Sulawesi 8,51 persen, Jawa 7,88 persen, Kalimantan 6,28 persen, Sumatera 5,27 persen; serta Pulau Bali dan Nusa Tenggara 3,70 persen (Rosyid, dkk., 2021).

Kemenperin (2021) menjelaskan bahwa industri otomotif Indonesia secara keseluruhan memiliki 1.5 juta karyawan. Assembling 21 perusahaan dengan 75.000 karyawan. Tier 1,2,3 1.500 perusahaan dengan karyawan 430 ribu, yang tergabung dalam gabungan industri alat mobil dan motor (GIAMM) sebanyak 237 perusahaan dan perkumpulan industri industri kecil komponen otomotif di Indonesia (PIKKO) ada 128 perusahaan. *Outlet, workshop, authorized sales service, and spare parts* ada 14.000 bisnis dengan 400.000 karyawan. *Outlet, workshop, non authorized sales service, and spare parts* ada 42.000 bisnis dengan 595.000 karyawan. Mengingat kontribusinya terhadap penerimaan negara dari sektor pajak yang dibayarkan serta potensi penyerapan tenaga kerja, industri otomotif Indonesia ini sangat menarik untuk dijadikan bahan studi. Namun sayangnya penelitian ilmiah di bidang otomotif ini belum terlalu banyak ditemukan di Indonesia.

Perkembangan industri otomotif tersebut tentu saja menimbulkan persaingan yang semakin kompetitif pada setiap perusahaan, sehingga

menuntut setiap perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerjanya. Dalam hal ini, sumber daya manusia memiliki peran penting untuk membantu perusahaan mencapai kinerjanya. Dengan kata lain, keberhasilan suatu perusahaan juga dapat didukung dengan adanya sumber daya manusia atau karyawan yang ingin bekerja melebihi pekerjaan kesehariannya dan karyawan yang ingin memberikan kinerja melebihi ekspektasi (Robbins dan Judge, 2015, p.58-59).

OCB sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia dibidang organisasi atau perusahaan, salah satunya pada PT. Banoli Motor Denpasar. PT. Banoli Motor Denpasar merupakan perusahaan yang bergerak di bidang distribusi otomotif yaitu ban mobil, ban sepeda motor, dan oli kendaraan. Kegiatan operasional PT. Banoli Motor Denpasar berlangsung selama enam hari kerja (Senin-Sabtu). Untuk memperlancar kegiatan operasional serta penjualan yang dilakukan, terdapat beberapa tim karyawan dalam perusahaan serta target individu ataupun tim yang harus dicapai khususnya bagi karyawan *Sales* dan *Marketing*. Hal ini menjadikan tuntutan bagi seluruh karyawan untuk melakukan pekerjaan di luar jam kerja agar dapat mencapai target yang ditentukan atau bahkan lebih sehingga penting adanya perilaku OCB karyawan di PT. Banoli Motor Denpasar. OCB dianggap sebagai suatu perilaku ditempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi yang melebihi persyaratan kerja dasar seseorang. Menurut Organ *et al.* (dalam Phala, dkk. 2016) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB yaitu faktor internal seperti motivasi kerja dan komitmen organisasional. Lebih lanjut, Wirawan (dalam Khaeruddin, 2020) menambahkan faktor eksternal lainnya yang mempengaruhi OCB adalah iklim organisasi.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan beberapa karyawan serta pimpinan di PT. Banoli Motor Denpasar, teridentifikasi beberapa permasalahan OCB karyawan yaitu kurangnya kesediaan karyawan dalam membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan pada situasi yang sedang dihadapi baik beban tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Perusahaan saat ini menghadapi masalah masih kurangnya perilaku saling membantu sesama rekan kerja yang didasari oleh keikhlasan dan kesukarelaan demi tercapainya visi dan misi perusahaan. Seperti karyawan bagian *Administrasi & Accounting* yang hanya fokus untuk mengkoordinir laporan dan pembukuan saja, masalah ini juga terjadi pada karyawan bagian *Sales* yang sudah mempunyai targetnya masing-masing, mereka kurang memiliki inisiatif untuk membantu rekan kerja yang lainnya terutama dalam menyelesaikan pekerjaan yang bukan bagian dari anggota tim mereka.

Kemudian permasalahan lainnya yaitu tidak semua karyawan memiliki loyalitas terhadap perusahaan dengan mengerjakan pekerjaan diluar tugas pokoknya, karena masing-masing karyawan sudah memiliki beban pekerjaan yang cukup besar, contohnya karyawan bagian *Administrasi* pada tim *Warehouse* yang mengkoordinir segala keperluan di gudang baik pengiriman maupun penerimaan terkait barang di gudang, sehingga keinginan untuk melakukan pekerjaan yang lebih diluar tugas pokok mereka secara sukarela kurang diminati oleh beberapa karyawan. Selanjutnya, masalah mengenai kurangnya perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan. Permasalahan yang terjadi yaitu di PT. Banoli Motor Denpasar jarang sekali bagi karyawan untuk datang ke perusahaan lebih awal

dari waktu yang ditentukan, serta tetap datang tepat waktu walau ada kendala eksternal yang terjadi. Hal ini nampak ketika karyawan mengisi daftar hadir, masih terjadi keterlambatan oleh beberapa karyawan, serta jarang bagi mereka untuk datang tepat waktu atau hadir sebelum waktu yang ditentukan, karena menurut mereka tidak ada hal yang bisa dikerjakan jika hadir sebelum waktunya. Demi mencegah hal tersebut, pimpinan telah berupaya untuk menerapkan sistem denda yang dibayarkan tiga bulan sekali. Selain bagi karyawan yang terlambat, denda juga diberikan kepada karyawan yang tidak mengisi daftar hadir, tidak masuk karena sakit, ijin, ataupun tanpa keterangan. Namun masih ada saja yang melanggar peraturan tersebut dan tidak peduli dengan sistem denda yang diterapkan oleh perusahaan.

Selain itu, terdapat permasalahan mengenai kurangnya perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi. Di PT. Banoli Motor Denpasar ditemukan permasalahan bahwa karyawan kurang inisiatif untuk menyampaikan pendapat atau memberikan masukan serta kreativitas dan inovasinya bagi perubahan demi kemajuan organisasi agar lebih baik. Masukan-masukan yang diberikan bagi organisasi hanya diutarakan pada saat terjadi permasalahan saja, sebelum itu karyawan hanya menunggu masukan atau arahan dari atasan. OCB sangat penting untuk pengembangan sumber daya manusia dibidang organisasi atau perusahaan yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi OCB yaitu motivasi kerja. Motivasi kerja karyawan penting pada suatu perusahaan, karena motivasi kerja yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi perusahaan (Miftahun,

dkk. 2020). Motivasi kerja pada suatu perusahaan bertujuan untuk menumbuhkan semangat dan kinerja karyawan agar mau bekerja keras untuk mewujudkan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan berusaha semaksimal mungkin dalam melaksanakan semua tugas dan tanggung jawabnya. Margahana, *et al.* (2018) yang menjelaskan bahwa OCB dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi kerja. Motivasi mampu memberikan peningkatan OCB karyawan, motivasi membuat pola perilaku seseorang yaitu merencanakan sesuatu menjadi terencana. Sedangkan karyawan yang memiliki motivasi kerja rendah, akan mengakibatkan tingginya tindakan-tindakan yang merugikan organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2015), motivasi kerja adalah proses yang menjelaskan intensitas individu, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai tujuan. George dan Jones (dalam Sutanto, & Wijanto, 2013) mengatakan bahwa motivasi kerja dapat diartikan sebagai suatu dorongan secara psikologis kepada seseorang yang menentukan arah dari perilaku seseorang, tingkat usaha dan tingkat kegigihan dalam menghadapi suatu masalah. Model dasar motivasi kerja menjelaskan mekanisme atau proses motivasi. Kebutuhan seorang karyawan merupakan dasar dari motivasi kerja (Bajpai & Sweksha, 2018). Motivasi kerja menjelaskan apa yang membuat orang melakukan sesuatu, membuat mereka melakukan hal itu, dan membantu mereka dalam menyelesaikan tugas, ini berarti bahwa konsep motivasi kerja digunakan untuk menjelaskan keinginan untuk berperilaku, arah perilaku (pilihan), intensitas perilaku (usaha, *sustainability*), dan aktual selesai atau prestasi (Pintrich dalam Sukarman, *et.al.* 2016).

Permasalahan terkait motivasi kerja yang terjadi di PT. Banoli Motor Denpasar yaitu tingkat usaha dan tingkat kegigihan dari beberapa karyawan yang masih tergolong rendah. Untuk permasalahan mengenai tingkat usaha, yaitu seperti karyawan bagian marketing saat memasarkan produk merasa kurang percaya diri dalam menjalankan pekerjaannya, semangat untuk berusaha dan keinginan untuk belajar juga kurang, sehingga terdapat beberapa karyawan yang masih belum mampu untuk memenuhi target penjualan. Kemudian masih terdapat beberapa karyawan yang mengeluh terutama saat melayani customer yang permintaannya tidak biasa dan harus dipenuhi sehingga membuat karyawan menjadi bimbang dalam bekerja. Akibatnya atasan yang turun langsung untuk menghadapi customer tersebut. Selain itu masalah yang terjadi yaitu bagi karyawan yang usianya lebih tua kurang semangat dalam melakukan pekerjaan daripada karyawan yang usianya lebih muda. Mereka cenderung mengerjakan pekerjaan yang biasa dikerjakan tanpa memiliki target yang lebih untuk meningkatkan kinerjanya serta mengembangkan diri mereka.

Selanjutnya permasalahan mengenai tingkat kegigihan karyawan yang juga tergolong rendah, seperti saat karyawan berhalangan hadir dikarenakan mengikuti upacara keagamaan, atau kegiatan yang mendadak mereka lebih memilih untuk ijin dengan menghubungi atasan melalui telepon daripada masuk kerja, terlihat bahwa karyawan kurang menunjukkan kegigihan dalam bekerja. Hal ini berarti pemberian motivasi belum berhasil secara menyeluruh sehingga menyebabkan kurangnya motivasi kerja karyawan. Rendahnya daya dorong dari seorang pegawai tentu saja tidak baik bagi perusahaan, sehingga

tidak dapat meningkatkan indikator OCB pada karyawan di perusahaan tersebut.

Dari fenomena tersebut diatas sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang memberikan informasi terkait dengan penelitian ini seperti penelitian yang dilakukan oleh Shaaban (2018), Muchtadin, & Chaerudin (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukarman, *et al.* (2018) dan Margahana, *et al.* (2018). Namun, penelitian dengan hasil yang berbeda dilakukan oleh Haryati (2019) yang menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, maka perlu peningkatan motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan. Dari beberapa hasil penelitian tersebut, nampak adanya ketidaksamaan hasil penelitian sehingga perlu untuk diteliti ulang. Motivasi kerja pegawai yang tinggi akan membawa dampak yang positif bagi organisasi dan akan mempengaruhi terciptanya komitmen organisasi serta OCB pada suatu perusahaan.

Selain motivasi kerja, faktor lainnya yang membentuk OCB adalah iklim organisasi, (Wirawan dalam Khaeruddin, 2020). Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota selanjutnya. Iklim organisasi yang kondusif akan mendorong kenyamanan anggota organisasi dalam berkegiatan, konsentrasi dalam bekerja, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi melebihi kewajiban formalnya atau yang disebut OCB. Fitriani, & Manuati (2017) mengatakan bahwa iklim

organisasi yang baik membuat enggan karyawan untuk pindah ke organisasi lain. Perilaku kekeluargaan antara karyawan membuat organisasi tempat bekerja sebagai “rumah kedua” bagi mereka. Mereka bahkan rela puluhan tahun mengabdikan sampai masa pensiun.

Iklim Organisasi adalah serangkaian keadaan lingkungan kerja yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh karyawan (Gomes dalam Suwarni, 2021). Menurut Nugroho, dkk. (2020), iklim organisasi adalah seperangkat karakteristik yang mendefinisikan organisasi dibandingkan dengan organisasi lainnya. Karakteristik ini ada dalam organisasi dan juga mempengaruhi karyawan pada organisasi. Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang berlangsung, pengalaman oleh anggota organisasi, dan mempengaruhi perilaku. Oleh karena itu, ini adalah seperangkat karakteristik sikap organisasi. Perubahan perilaku pegawai dilingkungan organisasi memang secara langsung atau tidak dipengaruhi oleh iklim organisasi. Menciptakan iklim yang baik dalam perusahaan seperti memperhatikan suasana kerja akan memberikan semangat kerja yang tinggi bagi karyawan.

Permasalahan mengenai iklim organisasi yang terjadi pada PT. Banoli Motor Denpasar yaitu suasana kerja yang kurang nyaman seperti hubungan atasan dengan bawahan yang kurang baik yang diakibatkan karena kurangnya komunikasi antara atasan terhadap bawahan juga menjadi faktor penyebab karyawan memiliki OCB yang rendah. Di PT. Banoli Motor Denpasar permasalahan yang terjadi antara atasan dengan bawahan adalah saat akan melakukan pemindahan penugasan yang dilakukan secara mendadak dan

kurang disosialisasikan kepada karyawan. Kemudian masih ada beberapa karyawan yang merasa segan terhadap atasannya, sehingga menimbulkan perasaan kurang nyaman. Iklim organisasi yang dirasakan tidak menyenangkan akan membuat para pegawai merasa bahwa lingkungan tempatnya bekerja tidak menciptakan suasana yang membawa dirinya mencapai segala aktivitas dengan baik, sehingga tidak memberikan energi bagi dirinya untuk meningkatkan kualitas kerja serta terciptanya perilaku OCB.

Dari fenomena tersebut diatas, sesuai dengan hasil penelitian terdahulu yang memberikan informasi terkait penelitian ini, seperti penelitian yang dilakukan oleh Pozveh & Karimi (2020) dan Arbiyanti & Sudibjo (2020) dengan hasil analisis menunjukan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Selanjutnya penelitian dengan hasil yang sama dilakukan oleh Khaeruddin (2020), penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Pudjiomo & Sahrah (2019), Mahendra, & Surya (2017), dan Nugroho, dkk. (2020) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap OCB. Sedangkan pendapat yang berbeda yaitu penelitian yang dilakukan oleh Sidin, *et al* (2019) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. Berdasarkan temuan dalam penelitian ini, maka perlu diciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawan PT. Banoli Motor Denpasar. Apabila dimensi ini dapat tercipta dalam perusahaan, maka dapat menjaga dan meningkatkan OCB karyawan. Demikian juga dalam hal komitmen organisasional pada setiap karyawan. Karyawan yang merasa puas terhadap iklim organisasi akan menunjukan komitmen yang tinggi untuk perusahaan, sebaliknya karyawan yang tidak

merasa puas dengan iklim organisasi tempatnya bekerja maka akan berpengaruh pada turunnya produktifitas dan komitmen organisasional.

Faktor penting lainnya yang perlu diperhatikan dalam kaitannya dengan peningkatan OCB karyawan yaitu komitmen organisasional (Handayani, 2018). Karyawan yang berkomitmen pada organisasi dan pekerjaan mereka secara umum, memiliki kecenderungan untuk percaya bahwa pekerjaan adalah pusat kehidupan mereka. Mereka percaya bahwa bekerja adalah sebuah penghargaan. Mereka juga dengan cepat mengambil sikap melawan kemalasan. Karyawan yang berkomitmen pada organisasi atau profesinya merasa bahwa pekerjaan yang dilakukan memuaskan kebutuhannya. Selain itu, ketika anggota organisasi merasa diperlakukan dengan baik dan menerima dukungan yang layak dari organisasinya, maka mereka akan merasa puas dan kewajiban untuk membalas perlakuan baik organisasi terhadap mereka akan ada. Kepuasan kerja mereka sendiri dan rasa komitmen terhadap organisasi mereka akan mendorong mereka untuk melakukan pekerjaan di luar peran formal mereka.

Komitmen organisasional adalah suatu kondisi yang menggambarkan karyawan berpihak pada suatu organisasi dan tujuan-tujuannya dan berniat mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi tersebut (Robbins & Judge, dalam Phala, 2016). Meyer dan Allen dalam Bajpai & Rajpot (2018) mengartikan bahwa komitmen organisasi sebagai keadaan psikologis yang terdiri dari tiga faktor: disebut model tiga komponen (TCM). Model tiga komponen mengikat tiga keadaan psikologis yang menggambarkan hubungan karyawan dengan organisasi, dan hasil yang menentukan ketika karyawan

memutuskan apakah untuk tinggal atau meninggalkan organisasi. Model tersebut terdiri dari *affective commitment*, *continuence commitment*, dan *normative commitment*. Komitmen organisasi terkait dengan kekuatan individu untuk mengidentifikasi, terlibat, dan berkomitmen pada organisasi.

Fenomena yang terkait dengan komitmen organisasional di PT. Banoli Denpasar, yaitu terlihat beberapa karyawan memiliki komitmen organisasional yang rendah terhadap perusahaan. Hal ini terlihat dari masih adanya karyawan yang tidak patuh terhadap peraturan organisasi, seperti karyawan yang *closing* tidak tepat waktu dari waktu yang ditentukan karena berbagai alasan, padahal perusahaan selalu mengarahkan agar karyawan *closing* tepat waktu. Kemudian masalah lainnya yaitu saat karyawan istirahat siang melebihi dari waktu yang ditentukan dan menganggap bahwa hal tersebut bukan permasalahan yang besar, seperti contoh mereka istirahat siang dari pukul dua belas siang sampai pukul tiga sore. Dari hasil wawancara yang dilakukan, masih terdapat karyawan yang berhenti karena menghadapi suatu permasalahan pada perusahaan tersebut, padahal permasalahan masih bisa diselesaikan, seperti saat diberikan surat teguran awal bagi karyawan yang tidak masuk namun tidak ada keterangan. Karyawan tidak berpikir panjang, dan tidak mempertimbangkan kerugian biaya bila meninggalkan organisasi, atau kesulitan mendapatkan pekerjaan di tempat lain, tetapi lebih memilih untuk mengundurkan diri. Kemudian karyawan yang memilih berhenti karena ingin membuka usaha otomotif sendiri dan menerapkan ilmu yang didapatkan dari PT. Banoli Motor Denpasar. Hal ini menjadi perhatian yang penting bagi suatu

perusahaan untuk dapat meningkatkan komitmen organisasional pada seluruh karyawan.

Beberapa kajian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Penelitian yang dilakukan oleh Handayani (2019) dan Nurjanah, *et al.* (2020) menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Penelitian ini didukung dengan penelitian yang dilakukan oleh Claudia (2018), Saraswati & Hakim (2019), Gregoplaner (2019), Harmius, dkk. (2021), Sukrisnawati, dkk. (2019). Namun, penelitian dengan hasil yang berbeda dilakukan oleh Ningsih, Surati & Nurmayanti (2019) dan Sengkey, dkk. (2018), penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian maka perlu diciptakan iklim organisasi yang menyenangkan bagi karyawan PT. Banoli Motor Denpasar yang akan berpengaruh pada peningkatan OCB karyawan.

Akibat dari rendahnya motivasi kerja, iklim organisasi, dan komitmen organisasional, maka akan berpengaruh pada tingkat OCB karyawan yang rendah sehingga membuat organisasi kurang efisien. Oleh sebab itu, diperlukan meningkatnya motivasi kerja, dan iklim organisasi, agar tercipta perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar, untuk mendorong terciptanya efektifitas dan efisiensi yaitu melalui peningkatan komitmen organisasional. Penelitian yang dilakukan oleh Wulandari & Prayitno (2017) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara motivasi kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasional sebagai

variabel intervening. Penelitian ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Windiatmoko, dkk. (2019), penelitian tersebut menunjukkan bahwa komitmen organisasional memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap OCB. Dengan kata lain komitmen organisasional menjembatani pengaruh motivasi kerja terhadap OCB.

Secara empiris temuan penelitian-penelitian sebelumnya membuktikan adanya hubungan positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional, dan hubungan positif signifikan antara komitmen organisasional terhadap OCB. Dengan kata lain variabel komitmen organisasi merupakan variabel penting dalam menjelaskan variasi OCB. Hal ini yang menjadi dasar bagi penulis untuk menggunakan komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Kebaruan penelitian ini adalah penelitian pertama tentang OCB dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening yang dilakukan di perusahaan yang bergerak di bidang otomotif (PT. Banoli Motor Denpasar, Bali).

Berdasarkan beberapa *gap* hasil penelitian dan fenomena permasalahan yang muncul pada obyek penelitian, serta mengingat pentingnya motivasi kerja, iklim organisasi, komitmen organisasional, terhadap peningkatan OCB karyawan, maka peneliti tertarik dan ingin mengkaji lebih jauh tentang Pengaruh Motivasi Kerja, dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Banoli Motor Denpasar.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka rumusan permasalahan dalam penelitian ini adalah :

- 1) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar ?
- 2) Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar ?
- 3) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar ?
- 4) Apakah Iklim Organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar ?
- 5) Apakah komitmen organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar ?
- 6) Apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar ?
- 7) Apakah iklim organisasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka tujuan penelitian yang ingin dicapai adalah :

- 1) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar
- 2) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap komitmen organisasional pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar
- 3) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar
- 4) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar
- 5) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh komitmen organisasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar
- 6) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar
- 7) Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan komitmen organisasional sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Banoli Motor Denpasar

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diperoleh dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Manfaat Teoritis

Diharapkan dapat mengaplikasikan teori yang didapat di bangku kuliah dan juga memperoleh tambahan pengetahuan di bidang ilmu manajemen sumber daya manusia dengan membuktikan secara empiris pengaruh motivasi kerja, iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening.

2) Manfaat Praktis

a) Bagi mahasiswa

Penelitian ini merupakan kesempatan yang baik untuk mengaplikasikan teori yang diperoleh di bangku kuliah dengan dunia kerja. Dan juga bagi penulis dapat menambah pengetahuan sebagai bekal dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh di bangku kuliah dalam dunia kerja yang sesungguhnya.

b) Bagi PT. Banoli Motor Denpasar

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan masukan dan pertimbangan dalam mengambil keputusan terhadap berbagai masalah yang muncul terutama dalam bidang manajemen sumber daya manusia.

c) Bagi Lembaga/Universitas

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan acuan ilmiah di perpustakaan dan juga dapat dipakai bahan referensi bagi mahasiswa yang meneliti masalah yang sejenis

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Theory of Planned Behavior* (Teori Perilaku Terencana)

1) *Pengertian Theory of Planned Behavior* (TPB)

Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Theory of Planned Behavior* (TPB). TPB merupakan pengembangan dari *Theory of Reasoned Action* (TRA) yang telah dikemukakan sebelumnya oleh Fishbein dan Ajzen pada tahun 1975. Ajzen mengatakan TPB telah diterima secara luas sebagai alat untuk menganalisis perbedaan antara sikap dan niat serta sebagai niat dan perilaku. Menurut *Theory of Planned Behavior* (TPB) keputusan untuk menampilkan tingkah laku tertentu adalah hasil dari proses rasional yang diarahkan pada suatu tujuan tertentu dan mengikuti urutan-urutan berfikir (Baron & Byrne, 2004). *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.

2) *Elemen Theory of Planned Behavior* (TPB)

a) *Attitude towards Behavioral* (Sikap Berperilaku)

Attitude towards Behavioral adalah evaluasi individu secara positif atau negatif terhadap benda, orang, institusi, kejadian, perilaku atau minat tertentu (Ajzen, 2005). Sikap merupakan suatu faktor dalam diri seseorang yang dipelajari untuk memberikan respon positif atau negatif pada penilaian terhadap sesuatu yang diberikan. Dalam penelitian ini

Attitude towards behavioral dipahami sebagai motivasi diri. Munculnya minat perilaku seseorang dipengaruhi oleh munculnya sikap awal (motivasi diri) dari orang tersebut. Motivasi diri mempengaruhi seseorang dalam menentukan perilaku.

b) *Subjective Norm* (Norma Subjektif)

Subjective norm mengacu pada tekanan sosial yang dihadapi oleh individu untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Ajzen (2005) memaparkan *Subjective norm* merupakan fungsi yang didasarkan oleh *belief* yang disebut sebagai *normative beliefs*, yaitu *belief* mengenai kesetujuan dan atau ketidaksetujuan seseorang maupun kelompok yang penting bagi individu terhadap suatu perilaku. *Subjective norm* merupakan persepsi seseorang tentang pemikiran orang lain yang akan mendukung atau tidak mendukungnya dalam melakukan sesuatu. Seorang individu akan cenderung melakukan perilaku jika termotivasi oleh orang lain atau lingkungan yang menyetujuinya untuk melakukan perilaku tersebut.

c) *Perceived Behavioral Control* (Kontrol Perilaku Persepsian)

Wijaya (2007) menyatakan bahwa *perceived behavioral control* merupakan persepsi terhadap kekuatan faktor-faktor yang mempermudah atau mempersulit. Kontrol perilaku persepsian adalah persepsi kemudahan atau kesulitan dalam melakukan suatu perilaku. Lo Choi Tung (2011) mengemukakan bahwa kontrol perilaku *relates to the beliefs about the availability of supports and resources or barriers*

to performing an entrepreneurial behavior (control beliefs) (berkaitan dengan keyakinan tentang ketersediaan dukungan dan sumber daya).

Ketiga komponen ini dipengaruhi oleh beberapa variabel seperti faktor personal berupa; sikap umum, kepribadian, nilai hidup, emosi, dan kecerdasan. Faktor sosial berupa; usia, jenis kelamin, etnis, Pendidikan, penghasilan, dan agama. Faktor informasi seperti; pengalaman, pengetahuan, dan ekspos media.

3) Kaitan Variabel Penelitian dengan *Theory of Planned Behavior* (TPB)

TPB sangat sesuai untuk digunakan pada penelitian ini guna menjelaskan berbagai perilaku di dalam perusahaan atau bidang kewirausahaan. Menurut Nuary (2013), TPB cocok untuk menjelaskan perilaku apapun yang memerlukan perencanaan. Teori ini dapat dikaitkan dengan motivasi kerja, iklim organisasi, dan komitmen organisasional, dengan tujuan untuk meningkatkan OCB karyawan.

- a) Variabel motivasi kerja menggambarkan elemen dari norma subjektif (*subjective norm*), dimana motivasi bisa dipacu oleh faktor intrinsik maupun ekstrinsik. Seorang individu akan cenderung melakukan perilaku jika termotivasi termasuk karena dorongan dari orang lain atau kondisi lingkungannya yang menyetujuinya untuk melakukan perilaku tersebut. Seseorang yang memiliki motivasi kerja yang tinggi akan menunjukkan sikap untuk peduli terhadap hal-hal yang berkaitan dengan keberhasilan suatu organisasi dengan memberikan masukan-masukan yang terbaik bagi organisasi.

- b) Variabel iklim organisasi menggambarkan elemen dari norma subjektif (*subjective norm*). Iklim organisasi adalah nilai-nilai bersama, norma-norma, makna, kepercayaan, dan asumsi yang mendasari sebuah organisasi. Iklim organisasi akan menuntut perilaku karyawan dengan menyampaikan kepada mereka apa perilaku yang sesuai dan diinginkan.
- c) Variabel komitmen organisasional menggambarkan elemen dari norma subjektif (*subjective norm*) yang dimana seseorang atau individu yang percaya bahwa yang cukup memiliki pengaruh terhadap dirinya akan memberikan dukungannya untuk melaksanakan tingkah laku yang nantinya ini akan menjadi desakan sosial bagi pihak individu tersebut. Memiliki suatu komitmen atas organisasi dapat diartikan juga memiliki keyakinan pada tujuan-tujuan dari organisasi, nilai-nilai serta keinginan untuk bekerja dengan keras untuk kepentingan dari reputasi organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen tinggi pada organisasi akan mungkin untuk melakukan tindakan mengidentifikasi dalam memberikan penanggulangan dari situasi yang dapat memberikan dampak bahaya bagi organisasi demi menjaga reputasi dan kelangsungan dari organisasi.
- d) OCB menggambarkan elemen *perceived behavior* (PBC) yaitu dalam suatu indikasi individual mengontrol diri sendiri untuk menyelesaikan perilaku tertentu. OCB merupakan istilah yang digunakan 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. Antonio dan Sutanto (2014) mengatakan bahwa perusahaan yang sukses memerlukan karyawan

yang mampu dan mau mengerjakan yang bukan termasuk tugas formal mereka. Menurut Robbins dan Judge (2008), fakta menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki karyawan dengan OCB yang baik lebih baik dari organisasi lainnya.

2.1.2 OCB

1) Pengertian OCB

Menurut Organ (dalam Marghana, *et al.* 2018) OCB juga sering didefinisikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (peran ekstra) yang tidak terkait dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB yang tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, tetapi perilaku kewarganegaraan organisasi atau OCB lebih kepada perilaku sosial setiap individu untuk bekerja melebihi apa yang diharapkan, seperti membantu rekan kerja selama waktu istirahat sukarelawan adalah salah satu contohnya.

Sudibjo (2020) mendefinisikan OCB merupakan sikap atau tindakan seseorang yang melakukan tugas diluar kewajibannya, mendahulukan kepentingan grup daripada individu, berpartisipasi secara sukarela dalam kegiatan organisasi, membantu dan bekerjasama dengan kolega dalam menyelesaikan tugas. OCB berkontribusi untuk meningkatkan produktivitas karyawan meningkat kinerja dan memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara efektif (Sukarman, *et al.* 2018)

Menurut Luthans (dalam wirawan 2021), dasar kepribadian untuk OCB tersebut merefleksikan ciri karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh. OCB juga didefinisikan sebagai

perilaku individu yang sifatnya *functional*, *pro-social*, *extra-role* yang diarahkan atau ditunjukkan kepada individu, kelompok atau organisasi.

Dasar kepribadian untuk OCB merefleksikan ciri atau trait predisposisi karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian dan bersungguh-sungguh. Sedangkan dasar sikiap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat membalas Tindakan organisasi. Perilaku OCB terlihat bahwa karyawan karyawan memberikan keuntungan untuk organisasi, tetapi perilaku tersebut berada di luar persyaratan yang telah ditetapkan organisasi, sehingga perilaku tersebut sulit untuk diberikan imbalan fisik yang formal.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan perilaku sukarela yang dilakukan oleh individu yang berada diluar ketentuan yang telah ditetapkan dalam organisasi karena kepentingan dan menguntungkan organisasi. Perilaku OCB tidak berkaitan secara langsung untuk mendapatkan *reward* yang formal yang disediakan perusahaan kepada karyawan.

2) Ruang Lingkup OCB

a) Faktor-faktor yang mempengaruhi OCB

Menurut Organ *et al.* dalam Phala, dkk. (2016), peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor-faktor tersebut antara lain:

(1) Faktor internal

(a) Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja merupakan penentu utama *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan. Karyawan yang puas

berkemungkinan lebih besar untuk berbicara secara positif tentang organisasi, membantu rekan kerja dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui perkiraan normal, lebih dari itu karyawan yang puas mungkin lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

(b) Komitmen Organisasional.

Faktor lain yang berperan dalam membentuk OCB karyawan adalah komitmen organisasional. Sesuai teori yang dikemukakan Luthans (dalam Bodroastuti dan Ruliaji, 2006) bahwa komitmen organisasional merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

(c) Kepribadian.

Kepribadian juga bisa sebagai variabel pembentuk OCB. Organ dalam Titisari, 2014 berpendapat bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan sehingga karyawan tersebut akan menunjukkan OCB mereka, maka diyakini bahwa beberapa orang yang memperlihatkan siapa mereka atau bagaimana mereka memperlihatkan kepribadian mereka akan lebih mungkin untuk mereka menampilkan OCB.

(d) Moral Karyawan

Menurut Djati dalam Titisari (2014:25) moral berasal dari bahasa latin yaitu *mores* yang berarti kesusilaan, tabiat atau kelakuan. Moral memuat ajaran atau ketentuan baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Dapat diartikan bahwa moral merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau dalam konteks penelitian ini terhadap organisasi.sasaran moral adalah keserasian atau keselarasan perbuatan-perbuatan manusia dengan aturan-aturan mengenai perbuatan-perbuatan manusia itu sendiri.

(e) 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 dari luar individu (*motivasi ekstrinsik*). Seberapa kuat motivasi yang dimiliki individu akan banyak menentukan terhadap kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

(2) Faktor Eksternal

(a) Kepemimpinan Situasional

Variabel lain yang dapat membentuk OCB adalah gaya kepemimpinan. Shahzad *et al* (dalam Titisari, 2014: 44) menemukan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan

terhadap OCB. Berdasarkan hasil penelitian Alhamda (dalam Titisari, 2014:44) terlihat bahwa perilaku kepemimpinan dan OCB pada Poltekes Padang belum baik, tetapi kinerja dosen sudah baik.

(b) Kepercayaan Pada Pimpinan

Faktor lain yang menjadi perhatian juga adalah kepercayaan pada pimpinan (*trust in leader*). Podsakoff *et al.* (dalam Titisari, 2014:53) menyatakan bahwa kepercayaan terhadap pimpinan dapat memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional terhadap OCB. Kepercayaan terhadap pimpinan didefinisikan sebagai kunci mediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan OCB.

(c) Budaya dan Iklim Organisasi

Terdapat bukti-bukti kuat yang mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan suatu kondisi awal yang utama memicu terjadinya OCB. Karyawan cenderung melakukan tindakan yang melampaui tanggung jawab kerja mereka apabila mereka merasa puas akan pekerjaannya, menerima perlakuan yang sportif dan penuh perhatian dari para pengawas, percaya bahwa mereka diperlakukan adil oleh organisasi. Iklim organisasi dan budaya organisasi dapat menjadi penyebab kuat atas berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Di dalam iklim organisasi yang positif, karyawan merasa lebih ingin melakukan pekerjaannya melebihi apa yang telah disyaratkan

dalam uraian pekerjaan, dan akan selalu mendukung tujuan organisasi jika mereka diperlakukan oleh para atasan dengan sportif dan dengan penuh kesadaran serta percaya bahwa mereka diperlakukan secara adil oleh perusahaannya.

(d) Kepemimpinan Transformasional

Tanggungjawab utama dari seorang pimpinan organisasi adalah mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi dengan jalan mengartikulasikan misi, visi, strategi dan sasaran-sasaran Zaccaro dan Klimosko (dalam Titisari, 2015:59). Pimpinan pada setiap tingkatan bertanggungjawab atas diseminasi tujuan-tujuan strategis organisasi dan meyakinkan para pengikutnya untuk mengimplementasikan tujuan-tujuan tersebut secara efektif, (Bersona & Avolio dalam Titisari, 2015:59).

3) Dimensi dan Indikator OCB

Supratman (dalam Phala & Nurmawanti, 2016), mengemukakan lima dimensi OCB yaitu :

a) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan pada situasi yang sedang dihadapi baik beban tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang merupakan kewajiban dari yang ditanggungnya. Menurut Supratman (dalam Phala, dkk. 2016) indikator dari *altruism* dapat diukur dengan item :

- (1) Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
- (2) Membantu orang lain yang pekerjaannya *overload*
- (3) Menjadi *volunteer* untuk mengerjakan sesuatu tanpa diminta

b) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab peduli dan aktif terlibat dalam kehidupan organisasi. Secara sukarela berpartisipasi dan memberi dukungan dalam mempertahankan organisasi untuk selalu berada dalam keadaan baik. Indikatornya dapat diukur dengan item :

- (1) Mengikuti perubahan-perubahan dan perkembangan-perkembangan dalam organisasi.
- (2) Membaca dan mengikuti pengumuman-pengumuman organisasi.
- (3) Membuat pertimbangan dan menilai apa yang terbaik untuk organisasi.

c) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi dari yang diharapkan perusahaan, dimana perilaku sukarela ini bukan merupakan kewajiban atau tugas dari karyawan yang bersangkutan. Indikator ini dapat diukur dengan item :

- (1) Tiba lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jadwal kerja dimulai
- (2) Tepat waktu setiap hari tidak peduli pada musim ataupun lalu lintas dan sebagainya
- (3) Datang segera jika dibutuhkan

d) *Courtesy*

Perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah antar karyawan, sehingga orang yang memiliki *courtesy* adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Indikator ini dapat diukur dengan item :

- (1) Memberikan perhatian-perhatian terhadap fungsi-fungsi yang membantu *image* organisasi
- (2) Memberikan perhatian terhadap pertemuan-pertemuan yang dianggap penting
- (3) Membantu mengatur kebersamaan secara departemental

e) *Sportsmanship*

Perilaku yang mengindikasikan adanya keinginan untuk memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi dengan tidak membuat isu-isu yang merusak dan tanpa mengeluh. Indikator ini dapat diukur dengan :

- (1) Tidak mengeluh tentang segala sesuatu
- (2) Tidak membesar-besarkan kesalahan diluar proporsinya.

Sedangkan indikator yang digunakan untuk mengukur perilaku OCB di antara karyawan dikembangkan oleh Mowday, *et al.* (dalam Harmius, dkk. 2021), terdiri dari :

- (1) Karyawan selalu taat pada peraturan meskipun tidak diawasi,
- (2) Kesadaran karyawan untuk selalu berperilaku jujur dalam bekerja
- (3) Karyawan selalu bersedia membantu karyawan lain dalam menghadapi masalah dan kesulitan

- (4) Karyawan selalu bersedia untuk memberikan bantuan kepada orang-orang di sekitarnya
- (5) Karyawan selalu memperhatikan perubahan yang ada
- (6) Karyawan selalu berperan aktif dalam perbaikan dan penataan organisasi
- (7) Karyawan tidak suka mengeluh saat bekerja
- (8) Karyawan selalu menjaga hubungan untuk menghindari masalah interpersonal
- (9) Karyawan selalu mengingatkan rekan kerja atas tindakannya dalam mencegah masalah.

Dari pemaparan mengenai indikator-indikator yang dipaparkan tersebut, dalam penelitian ini peneliti memilih menggunakan indikator yang dijelaskan oleh Supratman (dalam Phala, dkk. 2016). Alasan pemilihan indikator ini karena indikator yang telah dipaparkan sangat jelas, lengkap, dan sesuai dengan objek penelitian.

4) Manfaat OCB

Menurut Organ *et.al.* (dalam Wirawan 2021), menyatakan manfaat OCB untuk suatu organisasi adalah sebagai berikut :

- a) Menaikkan produktivitas manager dan rekan kerja
- b) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara menyeluruh
- c) Menjadi sarana yang efektif untuk berkoordinasi aktivitas tim kerja secara efektif.

- d) Melakukan peningkatan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan dengan kualitas permoma yang baik
- e) Mempertahankan stabilitas kinerja organisasi
- f) Membantu kemampuan organisasi untuk mempertahankan dan melakukan adaptasi dengan perubahan lingkungan
- g) Menciptakan peningkatan kemampuan untuk adaptasi terhadap perubahan lingkungan
- h) Membuat organisasi menjadi lebih efektif dengan membuat modal usaha

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa OCB dapat menimbulkan dampak positif bagi organisasi, sehingga sangatlah penting bagi organisasi untuk meningkatkan OCB karyawannya.

2.1.3 Motivasi Kerja

1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Robbins (2017:235) motivasi kerja adalah kesediaan individu untuk mengeluarkan upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017) menambahkan motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dari dalam diri (*drive arousal*). Selanjutnya, Hasibuan (2017) mendefinisikan motivasi berasal dari kata *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif dan berhasil dalam mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Berdasarkan pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa

motivasi dorongan dan gerak dari dalam diri untuk bekerja dengan produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Lebih lanjut Mangkunegara (dalam Krisdayanti, 2021) menyatakan: "motivasi terbentuk dari sikap (sikap) karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan (situasi). Motivasi adalah suatu kondisi atau energi yang menggerakkan karyawan untuk menjadi diarahkan atau diarahkan untuk mencapai tujuan dari organisasi perusahaan".

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah dorongan gerak jiwa dan jasmani karena adanya kebutuhan dalam diri yang menggerakkan karyawan untuk bekerja dengan produktif sesuai dengan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Fungsi motivasi adalah mendorong timbulnya suatu kelakuan atau perbuatan, motivasi berfungsi sebagai pengarah dan penggerak. McClelland membagi motivasi menjadi dua kategori besar, yaitu motivasi internal atau eksternal atau intrinsik dan motivasi ekstrinsik. McClelland telah menarik perhatian pada fakta beberapa individu dalam komunitas yang diberkahi dengan bentuk motivasi intrinsik yang unik, yang mendorong mereka untuk mencapai harapan, sementara yang lain membutuhkan faktor lingkungan untuk merangsang mereka.

Berdasarkan pandangan beberapa konsep tentang motivasi di atas, menurut Uno dalam Sukarman,dkk. (2018) terdapat tiga unsur yang menjadi kunci motivasi, yaitu: 1) usaha, 2) tujuan organisasi, dan 3) kebutuhan. Unsur usaha adalah ukuran intensitas. Dalam hal ini apabila seseorang

termotivasi dalam menjalankan tugasnya ia berusaha sekuat tenaga, agar usaha yang tinggi tersebut menghasilkan kinerja yang tinggi.

2) Teori Motivasi Kerja

a) Teori kebutuhan David McClelland

Teori kebutuhan dikembangkan oleh David McClelland dan rekan-rekannya. Menurut McClelland (dalam Muchtadin & Chaerudin, 2020), ada tiga dimensi motivasi kerja, yaitu:

(1) Kebutuhan berprestasi (*motivation for achievement*). Kebutuhan ini berupa dorongan untuk mengungguli dan berhubungan dengan sesuatu yang dibakukan dan bergulat menuju kesuksesan.

Ciri-cirinya :

- (a) Orang yang memiliki kebutuhan prestasi tinggi memiliki rasa tanggung jawab terhadap pelaksanaan suatu tugas
- (b) Orang yang memiliki kebutuhan akan prestasi yang tinggi dan ia memiliki suatu keinginan besar untuk dapat berhasil dalam menyelesaikan pekerjaannya.
- (c) Orang yang memiliki kebutuhan berprestasi tinggi memiliki keinginan untuk bekerja keras guna memperoleh tanggapan atau umpan balik atas pelaksanaan tugasnya.

(2) Kebutuhan akan kekuasaan (*motivation for power*). Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk membuat yang lain individu berperilaku dengan cara yang memaksa atau manifestasi dari ekspresi seseorang untuk mempengaruhi dan mengendalikan perilaku orang lain.

Ciri-cirinya :

- (a) Keinginan untuk mengetahui secara langsung terhadap orang lain
- (b) Keinginan untuk mengadakan pengendalian terhadap orang lain
- (c) Adanya suatu upaya untuk menjaga hubungan pimpinan dan bawahan.

- (3) Kebutuhan berafiliasi atau memiliki (motivasi untuk berafiliasi atau memiliki). Kebutuhan ini adalah kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan individu lain yang akrab dan ramah di mana seseorang mencoba untuk mengungkapkan keinginan yang dekat untuk menjalin persahabatan dengan pihak lain.

Ciri-cirinya :

- (a) Sering berbicara dengan orang-orang sekitar tentang masalah di luar pekerjaan
- (b) Cenderung membangun hubungan yang erat dengan para rekan kerja
- (c) Lebih menikmati bekerjasama dengan orang lain daripada bekerja sendiri.

b) *Goal Setting Theory*

Locke and Latham dalam Krisdayanti 2021 mengemukakan *Goal-Setting Theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-Setting Theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu

seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-Setting Theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan. Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kinerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kinerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kinerjanya Purnamasari (2019).

3) Indikator Motivasi Kerja

Menurut George dan Jones (dalam Krisdayanti 2021), indikator motivasi kerja karyawan adalah sebagai berikut :

- a) Arah Perilaku (*direction of behavior*), mengacu pada perilaku yang dipilih seseorang dalam bekerja dari banyak pilihan perilaku yang dapat dijalankan, baik tepat maupun tidak. Banyak contoh dari perilaku yang tidak tepat yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan, perilaku-perilaku ini yang nantinya akan menjadi suatu penghambat bagi organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap karyawan pada suatu perusahaan diharapkan dapat bekerja tepat waktu, mengikuti peraturan yang berlaku, serta kooperatif dengan sesama rekan kerja.

b) Tingkat usaha (*level of effort*), mengacu pada seberapa keras usaha seseorang dalam bekerja. Dalam bekerja, seorang karyawan tidak cukup hanya memilih arah perilaku yang fungsional bagi pencapaian tujuan perusahaan. Namun, juga harus memiliki usaha untuk bekerja keras dalam menjalankan perilaku yang dipilih. Misalnya dalam pekerjaan, karyawan tidak cukup hanya memilih untuk selalu hadir tepat waktu, namun juga perlu dilihat keseriusan dan kesungguhannya dalam bekerja.

c) Tingkat Kegigihan (*level of persistence*), mengacu pada motivasi kerja karyawan. Ketika dihadapkan pada suatu masalah, rintangan atau halangan dalam bekerja, seberapa keras seorang karyawan terus berusaha untuk menjalankan perilaku yang dipilih.

Menurut Syahyuti dalam Supiyadnya (2019), indikator-indikator yang digunakan untuk mengukur motivasi kerja yaitu :

a) Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi maka dalam dirinya mempunyai dorongan yang kuat untuk mencapai kinerja yang maksimal, yang nantinya akan berpengaruh terhadap tujuan dari suatu organisasi.

b) Semangat kerja

Semangat kerja sebagai keadaan psikologis yang baik apabila semangat kerja tersebut menimbulkan kesenangan yang mendorong seseorang untuk bekerja lebih giat dan lebih baik serta konsekuen dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

c) Inisiatif dan kreativitas

Inisiatif diartikan sebagai kekuatan atau kemampuan seseorang pegawai untuk memulai atau meneruskan suatu pekerjaan dengan penuh energi tanpa ada dorongan dari orang lain atas kehendak sendiri, sedangkan kreativitas adalah kemampuan seorang pegawai untuk menemukan hubungan-hubungan baru dan membuat kombinasi yang baru sehingga dapat menemukan suatu yang baru. Dalam hal ini sesuatu yang baru bukan berarti sebelumnya tidak ada, akan tetapi sesuatu yang baru ini berupa sesuatu yang belum dikenal sebelumnya.

d) Rasa tanggung jawab

Sikap individu pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang baik harus mempunyai rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan sehingga pekerjaan tersebut mampu diselesaikan tepat waktu.

Dari pemaparan beberapa indikator diatas, sesuai dengan kondisi pada objek penelitian, peneliti memilih menggunakan indikator motivasi kerja dari George dan Jones (dalam Krisdayanti 2021) yaitu arah perilaku (*direction of behavior*), tingkat usaha (*level of effort*), dan tingkat kegigihan (*level of persistence*).

4) Faktor-faktor Motivasi Kerja

Sayuti (2006) menjelaskan bahwa motivasi kerja seseorang di dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi faktor internal yang berasal dari proses psikologis dalam diri seseorang, dan faktor eksternal yang berasal dari luar diri (*environment factors*).

a) Faktor internal, terdiri dari :

(1) Kematangan pribadi

Orang yang bersifat egois dan kemanja-manjaan biasanya akan kurang peka dalam menerima motivasi yang diberikan sehingga agak sulit untuk dapat bekerjasama dalam membuat motivasi kerja. Oleh sebab itu kebiasaan yang dibawanya sejak kecil, nilai yang dianut, sikap bawaan seseorang sangat mempengaruhi motivasinya.

(2) Tingkat Pendidikan

Seorang karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya akan lebih termotivasi karena sudah mempunyai wawasan yang lebih luas dibandingkan karyawan yang lebih rendah tingkat pendidikannya, demikian juga sebaliknya jika tingkat pendidikan yang dimilikinya tidak digunakan secara maksimal ataupun tidak dihargai sebagaimana layaknya oleh manajer maka hal ini akan membuat karyawan tersebut mempunyai motivasi yang rendah di dalam bekerja.

(3) Keinginan dan harapan pribadi

Seseorang mau bekerja keras bila ada harapan pribadi yang hendak diwujudkan menjadi kenyataan

(4) Kebutuhan

Kebutuhan biasanya berbanding sejajar dengan motivasi, semakin besar kebutuhan seseorang untuk dipenuhi maka semakin besar pula motivasi yang karyawan tersebut miliki untuk bekerja keras.

(5) Kelelahan dan kebosanan

Faktor kelelahan dan kebosanan mempengaruhi gairah dan semangat kerja yang pada gilirannya juga akan mempengaruhi motivasi kerjanya.

(6) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja mempunyai korelasi yang sangat kuat kepada tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang. Karyawan yang puas terhadap pekerjaannya akan mempunyai motivasi yang tinggi dan comitted terhadap pekerjaannya.

b) Faktor eksternal, terdiri dari :

(1) Kondisi lingkungan kerja

Lingkungan kerja pada keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Lingkungan pekerjaan meliputi tempat bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut

(2) Kompensasi yang memadai

Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk memberikan dorongan kepada para karyawan untuk bekerja secara baik. Pemberian upah yang rendah tidak akan membangkitkan motivasi para pekerja.

(3) Supervisi yang baik

Seorang supervisor dituntut memahami sifat dan karakteristik bawahannya. Seorang supervisor membangun hubungan positif dan membantu motivasi karyawan dengan berlaku adil dan tidak diskriminatif, yang memungkinkan adanya fleksibilitas kerja dan keseimbangan bekerja memberi karyawan umpan balik yang mengakui usaha dan kinerja karyawan dan mendukung perencanaan dan pengembangan karier untuk para karyawan.

(4) Ada jaminan karier (penghargaan atas prestasi)

Karier adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya. Para karyawan mengejar karier untuk dapat memenuhi kebutuhan individual secara mendalam. Seseorang akan berusaha bekerja keras dengan mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karier untuk masa depan, baik berupa promosi jabatan, pangkat, maupun jaminan pemberian kesempatan dan penempatan untuk dapat mengembangkan potensi yang ada pada diri karyawan tersebut.

(5) Status dan tanggung jawab

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan dan harapan setiap karyawan dalam bekerja. Karyawan bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada saat mereka

berharap akan dapat kesempatan untuk menduduki jabatan yang ada dalam perusahaan atau instansi di tempatnya bekerja. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatannya.

(6) Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Apabila kebijakan di dalam organisasi dirasa kaku oleh karyawan, maka akan cenderung mengakibatkan karyawan memiliki motivasi yang rendah.

Sedangkan menurut teori dua faktor Herzberg dalam Hasibuan (2004: 228-229), faktor yang mempengaruhi motivasi karyawan, yaitu:

a) Faktor intrinsik

(1) Prestasi (*Achievement*)

Prestasi (*Achievement*) artinya karyawan memperoleh kesempatan untuk mencapai hasil yang baik (banyak dan berkualitas) atau berprestasi. Kebutuhan akan prestasi, akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengarahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang optimal. Seseorang akan berpartisipasi tinggi, asalkan memungkinkan untuk hal itu diberikan kesempatan.

(2) Pengakuan (*Recognition*)

Pengakuan artinya karyawan memperoleh pengakuan dari pihak perusahaan (manajer) bahwa ia adalah orang yang berprestasi, dikatakan baik, diberi penghargaan, pujian, dimanusiakan dan sebagainya. Faktor pengakuan adalah kebutuhan akan penghargaan. Pengakuan dapat diperoleh melalui kemampuan dan prestasi sehingga terjadi peningkatan status individu.

(3) Pekerjaan Itu Sendiri (*The work it self*)

Untuk mencapai hasil karya yang baik, diperlukan orang-orang yang memiliki kemampuan yang tepat. Ini berarti bahwa diperlukan suatu program seleksi yang sehat dalam merekrut karyawan sesuai pada kemampuannya.

(4) Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab adalah keterlibatan individu dalam usahausaha di setiap pekerjaan, seperti kesanggupan dan penguasaan diri sendiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Diukur atau ditunjukkan dengan seberapa jauh atasan memahami bahwa pertanggungjawaban tersebut dilaksanakan dalam rangka mencapai tujuan.

(5) Pengembangan Potensi Individu (*Advancement*)

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.

b) Faktor ekstrinsik, terdiri dari :

(1) Gaji atau Upah (*wages salaries*)

Faktor yang penting untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi, dan kepuasan kerja adalah dengan pemberian kompensasi. Kompensasi berdasarkan prestasi dapat meningkatkan kinerja seseorang yaitu dengan sistem pembayaran karyawan berdasarkan prestasi kerja. Kompensasi akan berpengaruh untuk meningkatkan motivasi kerja yang pada akhirnya secara langsung akan meningkatkan kinerja individu.

(2) Kondisi kerja (*working condition*)

Kondisi kerja adalah kondisi kerja adalah tidak terbatas hanya pada kondisi kerja di tempat pekerjaan masing-masing seperti kenyamanan tempat kerja, ventilasi yang cukup, penerangan, keamanan, dan lain-lain, akan tetapi kondisi kerja yang mendukung dalam menyelesaikan tugas yaitu sarana dan prasarana kerja yang memadai sesuai dengan sifat tugas yang harus diselesaikan. Betapapun positifnya perilaku manusia seperti tercermin dalam kesetiaan yang besar, disiplin yang tinggi, dan dedikasi yang tidak diragukan serta tingkat keterampilan yang tinggi tanpa sarana dan prasarana kerja ia tidak akan dapat berbuat banyak apalagi meningkatkan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerjanya.

(3) Kebijakan dan Administrasi Perusahaan (*Company policy and administration*).

Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan atau organisasi merupakan salah satu wujud umum rencana-rencana tetap dari fungsi perencanaan (*planning*) dalam manajemen. Kebijakan (*Policy*) adalah pedoman umum pembuatan keputusan. Kebijakan merupakan batas bagi keputusan, menentukan apa yang dapat dibuat dan menutup apa yang tidak dapat dibuat. Kebijakan berfungsi untuk menandai lingkungan di sekitar keputusan yang dibuat, sehingga memberikan jaminan bahwa keputusan-keputusan itu akan sesuai dan menyokong tercapainya arah atau tujuan.

(4) Hubungan antar Pribadi (*Interpersonal Relation*)

Hubungan antar pribadi (manusia) bukan berarti hubungan dalam arti fisik namun lebih menyangkut yang bersifat manusiawi. Penting bagi manajer untuk mencegah atau mengobati luka seseorang karena *miss communication* (salah komunikasi) atau salah tafsir yang terjadi antara pimpinan dan pegawai atau antar organisasi dengan masyarakat luas. Salah satu manfaat hubungan antar pribadi atau manusia dalam organisasi adalah pimpinan dapat memecahkan masalah bersama pegawai baik masalah yang menyangkut individu maupun masalah umum organisasi, sehingga dapat menggairahkan kembali semangat kerja dan meningkatkan produktivitas.

(5) Kualitas Supervisi. Supervisi merupakan suatu upaya pembinaan dan pengarahan untuk meningkatkan gairah dan prestasi kerja.

Guna menjamin para pegawai melakukan pekerjaan maka para manajer senantiasa harus berupaya mengarahkan, membimbing, membangun kerja sama, dan memotivasi mereka untuk bersikap lebih baik sehingga upaya-upaya mereka secara individu dapat meningkatkan penampilan kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sebab dengan melakukan kegiatan supervisi secara sistematis maka akan memotivasi pegawai untuk meningkatkan prestasi kerja mereka dan pelaksanaan pekerjaan akan menjadi lebih baik.

2.1.4 Iklim Organisasi

1) Pengertian Iklim Organisasi

Menurut Bianca dan Susihono dalam Pudjiomo (2019), bahwa istilah iklim organisasi pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi. Sukarman, dalam Siregar,dkk (2019) menjelaskan iklim organisasi adalah hubungan antar individu yang dapat mempengaruhi perilakunya sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja. Sedangkan menurut Swastadiguna (2018) iklim organisasi adalah inti dari lingkungan manusia dalam batas-batas tempat kerja karyawan dalam suatu organisasi. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota. Iklim organisasi ditentukan oleh seberapa baik anggota diarahkan, dibangun dan dihargai oleh organisasi (Ausri, dkk. 2018).

Luthans dalam Simamora (2011:34) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah “Lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut”. Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat-sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota di dalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan-kegiatan di dalam organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal-hal berikut:

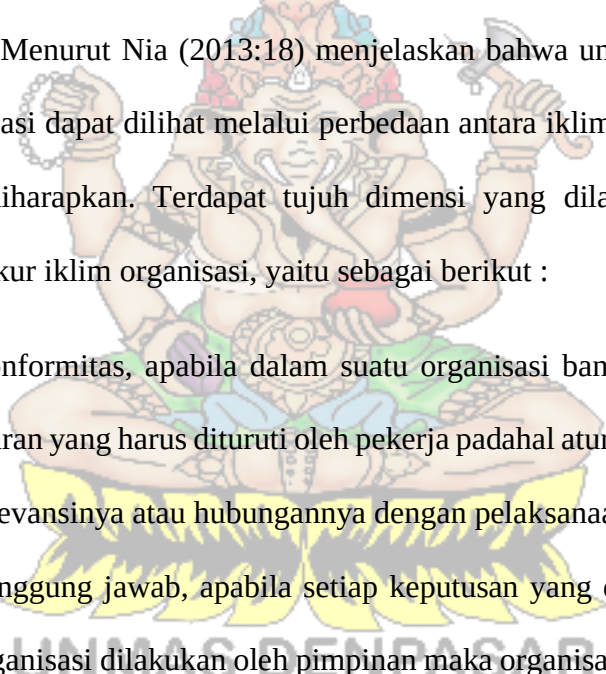
- a) Berkaitan dengan bidang persepsi, karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjanya.
- b) Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersamaan dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjanya.
- c) Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja yang lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk

menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan-hukuman.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

2) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Menurut Nia (2013:18) menjelaskan bahwa untuk mengukur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim yang ada dan iklim yang diharapkan. Terdapat tujuh dimensi yang dilalukan dalam upaya mengukur iklim organisasi, yaitu sebagai berikut :

- 
- a) Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
 - b) Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya karyawan tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
 - c) Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan, sebaliknya jika dilakkukan kesalahan maka para karyawan

diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian disebut iklim kerja dengan imbalan yang rendah.

- d) Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang-orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah.
- e) Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggungjawab dan kewenangannya.
- f) Standar, ketentuan yang ditetapkan tentang mutu dari hasil kerja yang dikerjakan oleh para anggota.
- g) Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan pegawai yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir, serta system reward dan insentif karyawan.

Selain faktor internal, faktor eksternal pun perlu diperhatikan seperti kondisi keamanan dan keadaan di sekeliling kantor. Hal inilah yang mendukung terciptanya iklim kerja yang menyenangkan, dan iklim kerja yang nyaman.

3) Dimensi dan Indikator Iklim Organisasi

Stringer dalam Wirawan (2010:123) menyebutkan bahwa karakteristik atau dimensi iklim organisasi dapat mempengaruhi motivasi anggota organisasi untuk berperilaku tertentu. Lebih lanjut ia juga mengatakan enam dimensi yang diperlukan, yaitu :

a) Struktur

Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan di organisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka. Indikator struktur terdiri dari :

- (1) Peran yang jelas dalam pekerjaan
- (2) Tanggung jawab pekerjaan

b) Standar-standar

Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Indikator standar terdiri atas :

- (1) Derajat kebanggaan pada perusahaan dan pekerjaan
- (2) Refleksi perasaan karyawan

c) Tanggung jawab

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi “pimpinan diri sendiri” dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain. Indikator tanggung jawab terdiri dari : kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

d) Pengakuan

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik. Indikator pengakuan terdiri dari : imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.

e) Dukungan

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja. Indikator dukungan terdiri atas :

- (1) Hubungan dengan rekan kerja
- (2) Hubungan dengan atasan

f) Komitmen

Merefleksikan perasaan kebanggaan dan komitmen sebagai anggota organisasi. Meliputi pemahaman karyawan mengenai tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Kusnan dalam Wirawan 2021, indikator dalam iklim organisasi, diantaranya adalah sebagai berikut:

a) Tanggung Jawab

Indikator dari tanggung jawab diartikan bagaimana pelaksanaan tugas dan pencapaian hasil karyawan di dalam perusahaan.

b) Identitas Individu dalam Organisasi

Identitas individu dalam organisasi diartikan karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai Standar Operasional Prosedur (SOP) untuk sama-sama disiplin dalam bekerja dan mencapai tujuan pada perusahaan.

c) Kehangatan antar karyawan

Kehangatan antar pegawai merupakan bagaimana interaksi antar karyawan dalam menjalin komunikasi yang baik di dalam perusahaan.

d) Dukungan

Dukungan diartikan bagaimana karyawan saling membantu dan memberikan support antar karyawan

e) Konflik

Konflik diartikan bagaimana karyawan dalam menyelesaikan permasalahan dalam perbedaan pendapat antara individu atau kelompok.

Dari pemaparan beberapa indikator yang telah dijelaskan di atas, peneliti memilih menggunakan indikator pengukuran dari Kusnan dalam Wirawan 2021 yaitu tanggung jawab, identitas individu dalam organisasi, kehangatan antar karyawan, dukungan, dan konflik. Pemilihan indikator-indikator tersebut berdasarkan penyesuaian dengan situasi dan kondisi pada objek penelitian.

2.1.5 Komitmen Organisasional

1) Pengertian Komitmen Organisasional

Robbins *et al.* dalam Siregar, dkk. (2019) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya kedalam bagian organisasi, yang dicirikan oleh penerimaan nilai dan tujuan organisasi, kesediaan berusaha demi organisasi dan keinginan mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Menurut Mayer & Allen (dalam Suhartini & Sulaya 2019), komitmen organisasional mencerminkan sejauh mana seseorang mengakui suatu organisasi dan terikat pada tujuannya. Keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara

komitmen organisasional yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut. Komitmen yang kuat memungkinkan setiap karyawan untuk berusaha menghadapi tantangan dan tekanan yang ada.

Sedangkan Menurut Luthans (2011:147), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan kepercayaan yang pasti dan penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Selanjutnya Umam (2012) menjelaskan bahwa komitmen organisasional adalah psikologis konstruksi yang mencerminkan karakteristik hubungan antara anggota organisasi dan organisasi itu sendiri yang membawa implikasi bagi keputusan individu untuk dipertahankan keanggotaan mereka dalam organisasi.

Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional mencerminkan bagaimana seorang individu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dengan organisasi dan terikat dengan tujuan - tujuannya kedalam bagian organisasi.

2) Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasional

Sinambela (2016) mengemukakan tiga dimensi komitmen organisasional, diantaranya :

a) Komitmen afektif (*affective commitment*)

Keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan seorang karyawan pada suatu organisasi. Komitmen afektif seseorang akan menjadi lebih kuat bila pengalamannya dalam suatu organisasi konsisten dengan harapan-harapan dan memuaskan kebutuhan dasarnya, dan sebaliknya.

Komitmen afektif menunjukkan kuatnya keinginan seseorang untuk terus bekerja bagi suatu organisasi karena ia memang setuju dengan organisasi itu dan memang berkeinginan melakukannya.

b) Komitmen berkelanjutan (*continuence commitment*)

Komitmen berkelanjutan berdasarkan kerugian yang berhubungan dengan keluarnya karyawan pada suatu organisasi. Hal ini mungkin karena kehilangan senioritas atas promosi atau benefit. Konsep *side bets orientation* yang menekankan pada sumbangan seseorang yang sewaktu-waktu dapat hilang jika orang itu meninggalkan organisasi. Tindakan meninggalkan organisasi menjadi sesuatu yang berisiko tinggi karena orang merasa takut akan kehilangan sumbangan yang mereka tanamkan pada organisasi itu dan menyadari bahwa mereka tak mungkin mencari gantinya.

c) Komitmen normatif (*normative commitment*)

Komitmen normatif berkaitan dengan perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus seperti itu, tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan.

3) Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Menurut Sopiah (2014:163) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

- a) Faktor personal, misalnya : usia, jenis kelamin, tingkat Pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
- b) Karakteristik pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

- c) Karakteristik struktur, misalnya : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi seperti sentralisasi atau desentralisasi, kehadiran serikat pekerja dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
- d) Pengalaman kerja, pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung. Salah satu data pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang sedang dibahas dalam penelitian ini. Dalam hal ini, fokus penelitian terdahulu yang dijadikan acuan adalah terkait dengan masalah OCB karyawan. Oleh sebab itu, peneliti melakukan langkah kajian terhadap beberapa hasil penelitian berupa tesis dan jurnal-jurnal dari internet. Terdapat penelitian terdahulu yang dilakukan pada situasi yang berbeda-beda, tetapi masih relevan dengan tema penelitian ini yang dapat dijadikan acuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian ini. Hasil penelitian tersebut diantaranya :

1) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional

- a) Bajpai & Rajpot (2018) dengan judul *Impact of Employees Motivations on Job Satisfaction and Organizational Commitment at Balco*. Responden pada penelitian ini sebanyak 100 orang. Teknik analisis menggunakan analisis regresi berganda. Motivasi memainkan peran penting dalam kinerja karyawan yang mengarah pada peningkatan komitmen mereka terhadap organisasi. Studi ini menunjukkan bahwa berbagai dimensi atau faktor motivasi yang dibahas berdampak pada komitmen organisasi karyawan BALCO.
- b) Madi, *et al.* (2017) dengan judul *The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment*. Responden dalam penelitian ini yaitu sebanyak 97 orang dari toko ritel *C-Town* dan *Sameh Mall*. Data analisis menggunakan regresi linier sederhana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh yang signifikan dari motivasi kerja karyawan terhadap komitmen organisasional (afektif, normatif, dan berkesinambungan). hubungan yang kuat antara rekan kerja dianggap sebagai yang paling faktor motivasi yang mempengaruhi karyawan dalam penelitian kami. Karyawan dengan komitmen afektif yang kuat merasakan keterikatan emosional dengan organisasi dan oleh karena itu akan memiliki motivasi dan keinginan yang lebih besar untuk berkontribusi pada organisasi dibandingkan dengan karyawan yang lemah komitmen afektifnya. Karyawan dengan komitmen normatif yang kuat terkait dengan organisasi oleh perasaan kewajiban dan tugas.

- c) Suwanto & Subyantoro (2019) dengan judul *The Effect of Work Stress, Compensation and Motivation on Organizational Commitment*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa karyawan mengadopsi nilai-nilai tertentu yang mencerminkan kesadaran bahwa komitmen terhadap perusahaan adalah sesuatu yang harus mereka wujudkan.
- d) Qëndrim (2020) dengan judul *The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study With Kosovar Employees*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi. Responden pada penelitian ini yaitu sebanyak 207 karyawan Kosovar. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Koefisien motivasi kerja menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh kuat dan positif terhadap komitmen organisasional. Semakin banyak karyawan termotivasi itu berarti mereka secara otomatis akan meningkatkan prestasi kerjanya. Motivasi dan komitmen organisasional berjalan beriringan sehingga motivasi yang baik secara otomatis berarti komitmen organisasional juga baik.
- e) Wahyuni & Kurniawan (2018) dengan judul *Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Manajemen Pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta)*. Penelitian ini menggunakan responden sebanyak 79 orang. Data analisis pada penelitian ini menggunakan

analisis regresi linier dan analisis regresi linier berganda. motivasi tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasional. karyawan pada manajemen pusat Waroeng Spesial Sambal Yogyakarta.

- f) Sari & Riana (2018) dengan judul Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja terhadap Komitmen Organisasional di PT. Jenggala Keramik Bali. Responden dalam penelitian ini yaitu berjumlah 60 orang karyawan. Teknik analisis dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional. Hasil penelitian ini berarti motivasi tidak berpengaruh nyata terhadap komitmen organisasional di PT. Jenggala Keramik Bali.

2) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Komitmen Organisasional

- a) Sonarita, *et al.* (2019) dengan judul *Relationships between Organizational Climate and Organizational Commitment: A Literature Review in the Asian Context*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dan signifikan, hampir semua hasil penelitian menunjukkan bahwa ada hubungan positif dan signifikan antara iklim dan komitmen di berbagai jenis organisasi dan berbagai negara Asia, secara umum dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara iklim dan komitmen di Asia.
- b) Imron, *et al.* (2020) dengan judul *Compensation Effects and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment*. Responden pada penelitian ini yaitu sebanyak 255

responden. Hasil penelitian menunjukkan kompensasi dan iklim organisasi memiliki hubungan positif dengan komitmen organisasional. Artinya semakin baik iklim organisasi yang tercipta maka semakin tinggi komitmen karyawan yang akan ditunjukkan.

- c) Swastadiguna & Dewi (2018) dengan judul *The Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediating Variable*. Responden pada penelitian ini berjumlah 84 karyawan Teknik Partial Least Square digunakan untuk menganalisis data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi yang artinya iklim organisasi yang baik dalam suatu perusahaan dapat meningkatkan komitmen organisasi. Ketika suatu perusahaan menunjukkan hubungan yang baik antara karyawan dan atasan, penetapan tujuan yang cukup baik dan kemandirian kerja karyawan serta kekuatan yang cukup baik dalam perusahaan, maka komitmen organisasional akan semakin baik. Karyawan yang merasakan iklim organisasi yang baik akan merasa nyaman dan akan membuat mereka merasa berkomitmen terhadap perusahaan atau organisasi.
- d) Berberoglu (2018) dengan judul *Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals*. Responden dalam penelitian ini berjumlah 975 karyawan perawatan kesehatan yang saat ini bekerja penuh waktu di empat rumah sakit Regresi Linier

sederhana digunakan untuk menguji hipotesis. Iklim organisasi ditemukan signifikan secara statistik dalam menentukan komitmen organisasi karyawan. Temuan menunjukkan bahwa iklim organisasi merupakan faktor penting dalam pengaturan perawatan kesehatan dalam hal komitmen karyawan dan bagaimana karyawan memandang kinerja organisasi, yang akan mengarah pada hasil yang signifikan tentang penyediaan layanan di organisasi kesehatan.

- e) Harizlinardi, *et al.* (2019) dengan judul *The Effect of Organizational Climate to Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediator in PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Indonesia Employee*. Jumlah responden sebanyak 80 karyawan *outsourcing* Perusahaan Listrik Negara (PLN). Teknik analisis regresi berganda yang digunakan dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap komitmen organisasi. Hubungan tersebut menunjukkan perbaikan dalam iklim organisasi tidak serta merta akan meningkatkan komitmen pegawai terhadap pencapaian tujuan organisasi. Jadi diperlukan suatu proses atau waktu kearah perbaikan komitmen organisasi
- f) Siregar, *et al.* (2019) dengan judul *The Effect Of Organizational Climate And Leadership Style On Organizational Commitment And Employee Performance At PDAM Tirtanadi Sumatra Province*. Responden adalah 200 karyawan PDAM Tirtanadi Provinsi Sumatera Utara. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah

analisis Model Persamaan Struktural (Model Persamaan Struktural) dengan menggunakan program komputer Analisis Struktur Momen (AMOS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh langsung signifikan dan negatif terhadap komitmen organisasi.

3) Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap OCB

- a) Muchtadin, & Chaerudin (2020) yang berjudul *Influence of Organizational Commitment, Work Satisfaction, Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini bersifat kuantitatif. Populasinya adalah seluruh guru dan staf pengajar yang berjumlah 70 orang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Dimensi yang paling kuat adalah dimensi *Need of Achievement* dengan dimensi *Civic Virtue*, artinya kebutuhan berprestasi yang dimiliki guru mengakibatkan mereka bersedia mengikuti debat tata kelola organisasi dan kebijakan sekolah.
- b) Shaaban, & Shafaa (2018) yang berjudul *The Impact of Motivation on Organizational Citizenship Behaviour (OCB): The Mediation Effect of Employees' Engagement*. Penelitian ini diterapkan di Kementerian Penerbangan Sipil (MOCA) di mana sampel terdiri dari 300 karyawan. Rancangan campuran yang menggabungkan metode kualitatif dan kuantitatif. SPSS statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis hubungan regresi, korelasi, analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa yang bekerja di (MOCA) dipilih berdasarkan

partisipasi mereka dalam "program pemimpin masa depan (FLP)" yang dilaksanakan oleh kementerian sebagai bagian dari strategi Mesir 2030 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa OCB dapat dikembangkan melalui penerapan motivasi ekstrinsik lebih dari motivasi intrinsik di antara karyawan di MOCA.

- c) Sukarman, *et al.* (2018) *Role Of Work Motivation And Organizational Culture In Improving The Performance Of Civil Servants And Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Boalemo District Gorontalo Province*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di seluruh Pemerintah Daerah Kabupaten Boalemo yang terdiri dari Sekretariat, Instansi, Perkantoran, Kabupaten dan Rumah Sakit Umum dengan jumlah populasi 1.569. Sampel sebanyak 236 pemegang jabatan menggunakan teknik *proportional random sampling sampling*. Pengumpulan data melalui kuesioner dan teknik analisis menggunakan *Structural Equation Modeling (SEM)*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Motivasi mampu memberikan peningkatan OCB karyawan, motivasi membuat pola perilaku seseorang yaitu merencanakan sesuatu menjadi terencana.
- d) Helisia, *et al.* (2018) yang berjudul *The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Impact on job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung*. Metode penelitian yang

digunakan yaitu kuantitatif dengan alat analisis yang digunakan adalah SEM. Jumlah responden yaitu sebanyak 205 tenaga paramedis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). OCB dapat ditingkatkan melalui peningkatan motivasi kerja.

- e) Haryati (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah semua pegawai di Kantor Kecamatan Srandakan, Kabupaten Kulon Progo, Yogyakarta Indonesia yang berjumlah 49 orang. Teknik analisis yang digunakan yaitu SEM (*Structural Equation Model*) yang berbasis varian dan menggunakan alat bantu *software SmartPLS*. Dari hasil penelitian ini, variabel motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB pegawai di Kantor Kecamatan Srandakan. Motivasi kerja melibatkan dua faktor, yaitu individu dan organisasi. Faktor individu meliputi kebutuhan, tujuan, dan kemampuan. Faktor organisasi meliputi kompensasi, keamanan, pujian, *job desk* dan penghargaan dari organisasi lainnya. Hal ini dikarenakan pegawai di Kantor Kecamatan Srandakan merasa tidak puas dengan organisasi di dalamnya. Mereka tidak mendapatkan faktor penting yang mempengaruhi motivasi kerja, yaitu kebutuhan fisik dan sosial. Dari indikator-indikator kuesioner yang diperoleh menunjukkan bahwa banyak pegawai kecamatan yang tidak mendapatkan fasilitas layak, jaminan kesehatan, dan perlindungan. Dengan demikian, pegawai

Kantor Kecamatan Srandakan merasa tidak puas dengan apa yang mereka dapatkan, sehingga motivasi kerja mereka rendah. Motivasi kerja yang rendah tidak mampu mendukung terciptanya OCB.

4) Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behaviors* OCB

- a) Pozveh & Karimi (2020) yang berjudul *The Relationship Between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behaviors of The Staff Members in The Department of Education in Isfahan city*. Responden yang digunakan sebanyak 220 orang staf Depdiknas Isfahan tahun ajaran 2014-2015. Metode dalam penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif atau korelasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan langsung dan signifikan antara iklim organisasi, dimensinya, dan OCB. Jadi dapat dikatakan dengan meningkatkan iklim organisasi, OCB karyawan juga meningkat dan ini termasuk pertumbuhan karyawan dan suatu organisasi.
- b) Arbiyanti & Sudibjo (2020) yang berjudul *Keberagaman, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior*. Responden pada penelitian ini yaitu berjumlah 46 orang guru sekolah XYZ di Tangerang. Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu kuantitatif dengan metode analisis SEM PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap OCB guru di sekolah XYZ Tangerang.
- c) Khaeruddin (2020) yang berjudul *Effects of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior*. Sampel berjumlah 165 orang

karyawan. Analisis data menggunakan teknik regresi linier sederhana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi sebagai salah satu faktor eksternal memiliki pengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*, semakin kondusif iklim organisasi maka semakin tinggi *organizational citizenship behavior* karyawan pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Kontribusi ini bisa saja meningkat maupun menurun seiring berjalannya organisasi dan kebijakan-kebijakan perusahaan yang dapat menstimulasi *Organizational Citizenship Behavior* karyawan sehingga perusahaan harus terus berusaha menstimulus karyawan agar memiliki *Organizational Citizenship Behavior*.

- d) Pudjiomo & Sahrah (2019) Pengaruh Iklim Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap OCB dalam penelitian ini adalah pegawai BPKAD Kabupaten Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah sebanyak 40 orang. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Artinya apabila iklim organisasi meningkat, khususnya pada kantor BPKAD maka OCB pegawai pula akan meningkat. Sebaliknya jika iklim organisasi dan keterlibatan kerja rendah, maka OCB akan menurun.
- e) Mahendra & Surya (2017) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi, motivasi kerja, dan keadilan organisasi terhadap *Organizational Cotizenship Behavior* (OCB). Sampel penelitian ini sebanyak 78 orang karyawan PDAM Tabanan. Teknik analisis data menggunakan regresi

linier berganda. Hasil analisis data menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap terhadap organizational citizenship behavior. Hal ini berarti bahwa iklim organisasi yang baik dan nyaman yang dirasakan karyawan maka akan mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

- f) Nugroho, dkk. (2020) yang berjudul *How Work Satisfaction and Organization Climate Influence Organizational Citizenship Behavior*.

Sampel penelitian ini sebanyak 60 orang karyawan CCM. Analisis data dilakukan dengan pemodelan persamaan struktural *SmartPLS*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB. Iklim organisasi adalah variabel utama yang berpengaruh terhadap OCB. Lebih lagi, hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim organisasi memiliki pengaruh yang lebih besar daripada variabel yang lainnya. Temuan ini menunjukkan kontribusi penelitian bahwa Iklim organisasi adalah variabel dominan dalam model, oleh karena itu, sebuah organisasi harus memelihara Iklim organisasi untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour*.

- g) Sidin, dkk. (2019) yang berjudul *Organizational Climate Enhance Service Quality Through Enhancing OCB in Public Hospital*. Sampel dipilih dari 150 pegawai rumah sakit umum di Makassar. Data dianalisis dengan model persamaan struktural (SEM). Iklim organisasi tidak memiliki peran dalam meningkatkan OCB pegawai di RSU Makassar. Penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa Iklim Organisasi berperan dalam meningkatkan OCB.

5) Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap OCB

- a) Nurjanah, et al. (2020) *The Influence of Transformational Leadership, Job Satisfaction, and Organizational Commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in The Inspectorate General of The Ministry of Education and Culture*. Responden dalam penelitian ini yaitu 196 Pegawai Negeri Sipil pada Inspektorat Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Jakarta, Indonesia. Metode analisis data menggunakan metode *Partial Least Square (PLS)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Semakin tinggi komitmen organisasi maka semakin tinggi OCB karyawan, begitu pula sebaliknya semakin rendah komitmen organisasional OCB maka semakin rendah karyawan.
- b) Grego (2019) yang berjudul *The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors*. Sampel dalam penelitian ini yaitu sebanyak 323 karyawan organisasi Publik dan Swasta di Polandia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.
- c) Handayani (2018) yang berjudul *The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior*. Responden pada penelitian ini yaitu 52 orang karyawan Astra Internasional Tbk Cirebon. Analisis data menggunakan multiple regresi analisis. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

- d) Claudia (2018) yang berjudul *The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin)*. Responden diambil dari 4 jajaran akademik yang berjumlah 130 orang, yang diwakili oleh Asisten Ahli (Instruktur), Lektor (Asisten Profesor), Lektor Kepala (Associate Professor), dan Guru Besar (Profesor). Metode analisis data menggunakan *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian membuktikan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini menjelaskan bahwa komitmen organisasi dosen memberikan kontribusi penting dan signifikan terhadap pembentukan OCB mereka.
- e) Saraswati & Hakim (2019) yang berjudul *Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang*. Sampel penelitian ini berjumlah 58 pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dan analisis regresi linear berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang. Hal tersebut menandakan bahwa komitmen organisasi memiliki peranan penting dalam membentuk tindakan atau sikap *Organizational Citizenship Behavior* dalam berorganisasi. Dengan adanya komitmen anggota terhadap

organisasinya maka *Organizational Citizenship Behavior* dapat tercermin dan menjadi penunjang organisasi dalam mencapai tujuannya.

- f) Harmius, *et al.* (2021) yang berjudul *The Effect of Organizational Climate and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Employee Performance at Pidie Jaya Regional Secretariat Office*. Responden pada penelitian ini adalah seluruh pegawai Sekretariat Daerah Pidie Jaya sebagai salah satu instansi pemerintah instansi di Kabupaten Pidie Jaya, Indonesia, sebanyak 221 pegawai yang terdiri dari 63 pegawai tetap dan 158 pegawai kontrak. *Struktural Equation Modeling* (SEM) digunakan untuk menganalisis pengaruh semua variabel. Hasilnya menunjukkan bahwa Komitmen Organisasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini penelitian dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen pada objek pegawai pemerintah.

- g) Sukrisnawati, dkk (2019) yang berjudul *The Effect of Leasership and Organization Commitments to Performance of Contract Employees with Organizational Citizenship Behavior (OCB) as a Mediastion Variable*. Responden pada penelitian ini berjumlah 79 orang karyawan Puskesmas Abiansemal I dan II. Analisis data menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Artinya semakin tinggi tingkat komitmen karyawan akan mampu untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB) karyawan. Begitu pula sebaliknya, rendahnya komitmen pegawai akan dapat menurunkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan.

- h) Ningsih, dkk. (2019) yang berjudul Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Responden penelitian ini berjumlah 98 orang pegawai Non-PNS Leading Sector Asisten III Kabupaten Lombok Timur. Penelitian ini menggunakan analisis model persamaan struktural (analisis SEM) dengan aplikasi *smartPLS*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen organisasional tidak signifikan mempengaruhi OCB, tetapi ada variabel lain yang memediasi.
- i) Sengkey, *et al.* (2018) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara. Responden pada penelitian ini yaitu sebanyak 62 orang pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional berpengaruh negatif terhadap OCB. Berdasarkan hasil penelitian, dapat diinterpretasikan bahwa apabila komitmen organisasi pegawai semakin tinggi maka perilaku OCB pegawai semakin menurun, sebaliknya apabila komitmen organisasi pegawai semakin menurun maka perilaku OCB pegawai semakin tinggi. Hal ini perlu diperhatikan oleh organisasi khususnya pimpinan yang ada untuk memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi sehingga hal tersebut dapat menjadi

contoh bagi seluruh bawahan atau pegawai, agar seluruh pegawai akan merasa bahwa mereka adalah bagian dari keluarga organisasi, merasa masalah organisasi merupakan bagian dari pegawai, memiliki kebanggaan menjadi bagian dari organisasi, merasa senang dalam menghabiskan waktu untuk bekerja di organisasi, merasa berkewajiban untuk tetap bekerja di organisasi dan tidak berkeinginan untuk meninggalkan organisasi.

6) Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB Melalui Komitmen Organisasional

- a) Wulandari & Prayitno (2017) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening. Responden penelitian adalah 48 pegawai di kantor Balai Penempatan Pelayanan dan Perlindungan Tenaga kerja Indonesia (BP3TKI) Semarang. Analisis data menggunakan teknik regresi berganda simultan dua persamaan regresi dengan pengolahan data SPSS. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi menjadi sentral dalam memediasi dampak motivasi kerja terhadap OCB. Rendahnya motivasi pegawai, sangat berpeluang untuk dapat ditingkatkan dalam rangka meningkatkan OCB melalui komitmen organisasi.
- b) Windiatmoko, dkk. (2019) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sragen. Sampel pada penelitian ini yaitu 94

karyawan Dinas Perhubungan Kabupaten Sragen. Teknik analisisnya menggunakan regresi linier berganda. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap terhadap OCB, dan komitmen organisasi memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap OCB. Semakin tinggi motivasi kerja mereka semakin baik pula OCB.

7) Pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB Melalui Komitmen Organisasional

- a) Nafrizal, dkk. (2015) yang berjudul Pengaruh Dukungan Organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas Di Kota Sungai Penuh. Jumlah sampel yang dapat digunakan adalah 212 responden dengan menggunakan proportional random sampling. Di dalam hal pengujian hipotesis, penelitian ini melakukan regresi berganda, sederhana dan hierarkis analisis. Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi terbukti memainkan variabel intervening pada hubungan antara iklim organisasi dan OCB, secara langsung variabel iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Model dalam penelitian menjelaskan pengaruh tidak langsung variabel iklim organisasi terhadap OCB dengan melalui komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Hasil penelitian ini mengandung makna bahwa jika dimasa yang akan datang Puskesmas di lingkungan Kota Sungai Penuh dapat lebih memperbaiki iklim organisasi dari kateori baik menjadi sangat baik seperti memperbaiki komunikasi agar menciptakan

kepedulian antara pegawai, melibatkan pegawai proses pengambilan keputusan, dan menyediakan kesempatan pelatihan untuk pegawai, maka hal yang demikian akan dapat meningkatkan komitmen organisasi pada pegawai. Temuan penelitian menyarankan untuk meningkatkan komitmen organisasi karyawan melalui penciptaan iklim organisasi.

- b) Wahyuda (2018) yang berjudul *Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Pada PT. Perum Jasa Tirta I*. Jenis penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan analisis path. jumlah sampel pada penelitian ini yaitu 89 orang karyawan pada PT. Perum Jasa Tirta I. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Iklim organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* PT. Perum Jaasa Tirta I Malang, dan Iklim organisasional memiliki pengaruh positif secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasional PT. Perum Jaasa Tirta I Malang.

Tabel 2.1
Mapping Penelitian Terdahulu

No.	Penulis, Judul Penelitian/Tahun	Variabel	Variabel				Hasil Temuan
			M	IO	KO	OCB	
1.	Bajpai, & Rajpot (2018). <i>Impact of Employees Motivations on Job Satisfaction and Organizational Commitment at Balco</i>	• Motivasi kerja • Komitmen organisasional	X		X		Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
2.	Al-Madi, et. al. (2017). <i>The Impact of Employee Motivation on Organizational Commitment.</i>	• Motivasi • Komitmen Organisasional	X		X		Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap

							komitmen organisasional
3.	Suwarto, & Subyantoro (2019) dengan judul <i>The Effect of Work Stress, Compensation and Motivation on Organizational Commitment</i> .	• Motivasi • Komitmen Organisasional	X		X		Motivasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap komitmen organisasional
4.	Qëndrim (2020) dengan judul <i>The Impact of Motivation on Organizational Commitment: An Empirical Study With Kosovar Employee</i>	• Motivasi • Komitmen Organisasional	X		X		Motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasional
5.	Chaniago. (2017). "Pengaruh Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan Kantor Migrasi Kelas I Polonia Medan".	• Motivasi kerja • Komitmen organisasional	X		X		Terdapat pengaruh signifikan antara motivasi dengan komitmen organisasional
6.	Sari, & Riana. (2018). Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Komitmen Organisasional di PT. Jenggala Keramik Bali	• Motivasi kerja • Komitmen organisasional	X		X		Tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional
7.	Wahyuni & Kurniawan. (2018). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasional Serta Dampaknya Pada Kinerja Karyawan	• Motivasi kerja • Komitmen organisasional	X		X		Tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap komitmen organisasional
8.	Sonarita, et al. (2019). <i>Relationships between Organizational Climate Organizational Commitment: A Literature Review in the Asian Context</i> .	• Iklim Organisasi • Komitmen Organisasional		X	X		Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional
9.	Berberoglu. (2018). <i>Impact of organizational climate on organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals</i>	• Iklim Organisasi • Komitmen Organisasional		X	X		Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional
10.	Imron, et al. (2020) dengan judul <i>Compensation Effects and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment</i>	• Iklim Organisasi • Komitmen Organisasional		X	X		Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional

11.	Purnama, & Riana. (2020). Iklim Organisasi Berpengaruh Terhadap Komitmen Organisasional Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi Ubud	- Iklim Organisasi - Komitmen Organisasional		X	X		Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional
12.	Swastadiguna. (2018). <i>The Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment with Job Satisfaction As Mediating Variabel</i>	- Iklim Organisasi - Komitmen Organisasional		X	X		Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional
13.	Harizlinardi, dkk. (2019). <i>The Effect Of Organizational Climate to Organizational Commitment with Job Satisfaction as a Mediator In PT Perusahaan Listrik Negara Indonesia (PLN) Employee</i>	- Iklim Organisasi - Komitmen Organisasional		X	X		Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional
14.	Sugiarto. (2018). <i>Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance</i>	- Iklim Organisasi - Komitmen Organisasional		X	X		Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional
15.	Imron, dkk. (2020). <i>Compensation Effects and Organizational Climate on Employees' Performance by Organizational Commitment</i>	- Iklim Organisasi - Komitmen Organisasional		X	X		Terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional
16.	Siregar, et al. (2019). <i>The Effect of Organizational Climate and Leadership Style on Organizational Commitment And Employee Performance At PDAM Tirtanadi Sumatra Province.</i>	- Iklim Organisasi - Komitmen Organisasional		X	X		Tidak terdapat pengaruh positif dan signifikan iklim organisasi terhadap komitmen organisasional
17.	Shaaban, & Shaafa. (2018). <i>The Impact of Motivation on Organisational Citizenship Behaviour (OCB): The Mediation Effect of Employees' Engagement. Journal of Human Resource Management.</i>	- Motivasi - OCB	X			X	Terdapat pengaruh signifikan motivasi terhadap OCB.
18.	Muchtadin, & Chaerudin. (2020). <i>Influence of Organizational Commitment, Work Satisfaction, Work Motivation Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB).</i>	- Motivasi Kerja - OCB	X			X	Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap OCB.

19.	Sukarman, et al. (2018). <i>Role Of Work Motivation And Organizational Culture In Improving The Performance Of Civil Servants And Organizational Citizenship Behavior (OCB) In Boalemo District Gorontalo Province</i>	• Motivasi Kerja • OCB	X			X	Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap OCB.
20.	Helisia, Siswoyo&Zainal (2018). <i>The Effects of Job Motivation and Job Satisfaction Toward Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Impact on job Performance of Paramedical Community Health Centers in the City of Bandar Lampung.</i>	• Motivasi Kerja • OCB	X			X	Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap OCB.
21.	Haryati. (2019). Pengaruh Motivasi dan Kepribadian terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Moderasi	• Motivasi Kerja • OCB	X			X	Tidak terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap OCB.
22.	Pozveh, & Karimi. (2020). <i>The relationship between organizational climate and organizational citizenship behaviors of the staff members in the Department of Education in Isfahan city.</i>	• Iklim Organisasi • OCB		X		X	Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap OCB.
23.	Arbiyanti, & Sudibjo (2020). Keberagaman, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	• Iklim Organisasi • OCB • Komitmen Organisasi		X	X	X	Terdapat pengaruh signifikan iklim, komitmen organisasional terhadap OCB.
24.	Khaeruddin. (2020). <i>Effects of Organizational Climate on Organizational Citizenship Behavior.</i>	• Iklim Organisasi • OCB		X		X	Terdapat pengaruh positif signifikan iklim organisasi terhadap OCB.
25.	Pudjiomo, & Sahrah (2019). Pengaruh Iklim Organisasi dan Keterlibatan Kerja Terhadap OCB dalam penelitian ini adalah pegawai BPKAD Kabupaten Banggai Laut Provinsi Sulawesi Tengah	• Iklim Organisasi • OCB		X		X	Terdapat pengaruh positif signifikan iklim organisasi terhadap OCB.
26.	Mahendra, & Surya (2017). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja dan Keadilan Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .	• Iklim Organisasi • Motivasi Kerja • OCB	X	X		X	Terdapat pengaruh positif signifikan iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB.

27.	Nugroho, et al. (2020). <i>How Work Satisfaction and Organization Climate Influence Organizational Citizenship Behavior</i>	- Iklim Organisasi - OCB		X		X	Terdapat pengaruh positif signifikan iklim organisasi terhadap OCB.
28.	Sidin, dkk. (2019). <i>Organizational climate enhance service quality through enhancing OCB in public hospital</i>	- Iklim Organisasi - OCB		X		X	Tidak terdapat pengaruh positif signifikan iklim organisasi terhadap OCB.
29.	Nurjanah, dkk. (2020) <i>The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture.</i>	- Komitmen Organisasional - OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
30.	Gregoplaner (2019) yang berjudul <i>The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors</i>	- Komitmen Organisasional - OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
31.	Handayani (2018) yang berjudul <i>The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior</i>	- Komitmen Organisasional - OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
32.	Claudia (2018) yang berjudul <i>The Influence of Perceived Organizational Support, Job Satisfaction and Organizational Commitment Toward Organizational Citizenship Behavior (A Study of the Permanent Lecturers at University of Lambung Mangkurat, Banjarmasin).</i>	- Komitmen Organisasional - OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
33.	Saraswati & Hakim. (2019). <i>Pengaruh Komitmen Organisasional terhadap Organizational CitizenshipBehavior pada Dinas Pendidikan Kabupaten Malang.</i>	- Komitmen Organisasional - OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
34.	Sukrisnawati, Agung, & Sudja. (2019). <i>The Effect Of Leadership And Organization Commitments To Performance Of Contract Employee With Organizational Citizenship</i>	- Komitmen Organisasional - OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB

	<i>Behavior (OCB) As a Mediation Variable (study at Abiansema I Health Center and Abiansema II).</i>						
35.	Musringudin, Akbar, & Karnati. (2017). The Effect Of Organizational Justice, Job Satisfaction, And Organizational Commitment On <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Of The Principles</i>	• Komitmen Organisasional • OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
36.	Harmius, Yunus & Musnadi. (2021). The Effect of Organizational Climate and Organizational Commitment on <i>Organizational Citizenship Behavior and its Impact on Employee Performance at Pidie Jaya Regional Secretariat Office</i>	• Komitmen Organisasional • OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
37.	Ningsih, Surati & Nurmayanti. (2019). Pengaruh Kecerdasan Spiritual dan Komitmen Organisasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening.	• Komitmen Organisasional • OCB			X	X	Terdapat pengaruh signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
38.	Sengkey, Tewal, & Lintong. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap OCB Pegawai Pada Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Minahasa Tenggara.	• Komitmen Organisasional • OCB			X	X	Tidak terdapat pengaruh positif signifikan komitmen organisasi terhadap OCB
39.	Wulandari, & Prayitno. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening</i>	• Motivasi kerja • OCB • Komitmen organisasional	X		X	X	Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi
40.	Windiatmoko, dkk. (2019). Pengaruh Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan Komitmen Organisasional sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sragen	• Motivasi kerja • Komitmen organisasional • OCB	X		X	X	Terdapat pengaruh positif signifikan motivasi kerja terhadap OCB melalui komitmen organisasi
41.	Wahyuda. (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship</i>	• Motivasi Kerja • Komitmen Organisasional	X		X	X	Terdapat pengaruh signifikan motivasi kerja

	Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Mediasi Pada Dinas Perhubungan Kabupaten Sragen.	• OCB					terhadap OCB melalui komitmen organisasi
42.	Nafrizal, dkk. (2015). Pengaruh dukungan organisasi dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Puskesmas di Kota Sungai Penuh	• Iklim Organisasi • Komitmen Organisasional • OCB		X	X	X	Terdapat pengaruh signifikan iklim organisasi terhadap OCB melalui komitmen organisasi
43.	Wahyuda. (2018). Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Komitmen Organisasi Karyawan pada PT Perum Jasa Tirta I Malang	• Iklim Organisasi • Komitmen Organisasional • OCB		X	X	X	Terdapat pengaruh positif signifikan secara tidak langsung iklim organisasi terhadap OCB melalui komitmen organisasi

