

**TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIENZHIP BEHAVIOUR (OCB)* PEGAWAI MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA DINAS TANAMAN PANGAN HORTIKULTURA DAN  
PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI SELATAN**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON  
ORGANIZATIONAL CITIENZHIP BEHAVIOUR THROUGH JOB  
STATISFACTION AT THE DEPARTMENT OF HORTICULTURE AND  
PLANTATION FOOD CROPS, SOUTH SULAWESI PROVINCE***



**FEBRIANTI NUR**

**A012221049**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
*ORGANIZATIONAL CITIENZHIP BEHAVIOUR (OCB)* PEGAWAI MELALUI  
KEPUASAN KERJA PADA DINAS TANAMAN PANGAN HORTIKULTURA DAN  
PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI SELATAN**

***THE INFLUENCE OF LEADERSHIP AND WORK ENVIRONMENT ON  
ORGANIZATIONAL CITIENZHIP BEHAVIOUR THROUGH JOB  
STATISFACTION AT THE DEPARTMENT OF HORTICULTURE AND  
PLANTATION FOOD CROPS, SOUTH SULAWESI PROVINCE***

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Memperoleh Gelar Magister Pada Program Studi Magister  
Manajemen

**Disusun dan Diajukan Oleh**

**FEBRIANTI NUR  
A012221049**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP  
ORGANIZATIONAL CITIENZHIP BEHAVOUR (OCB) MELALUI KEPUASAN KERJA  
DINAS TANAMAN PANGAN HORTIKULTURA PERKEBUNAN PROVINSI SULAWESI  
SELATAN**

Disusun dan diajukan oleh:


**FEBRIANTI NUR  
NIM A012221049**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **15 Februari 2023** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping

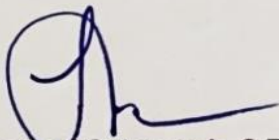


**Prof. Dr. Musran Munizu SE., M.Si., CIPM**  
NIP 19750909 200012 1 001



**Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si**  
NIP 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



**Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.**  
NIP 196806291994031002



Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

**Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.**  
NIP 196402051988101001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Febrianti Nur  
Nim : A012221049  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) Melalui Kepuasan Kerja Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 20 Februari 2022

Yang Menyatakan,

A 1000 Rupiah Indonesian postage stamp is placed over the signature. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '1000', 'METRAI TEMPEL', and the serial number '34315ALX085466562'.

Febrianti Nur

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Assalamu' Alaikum Wr. Wb.

Alhamdulillah, Puji syukur kepada Tuhan Yang Maha Esa karena berkat Rahmat, Hikmat dan Karunia-Nya kepada saya sehingga dapat menyelesaikan Penelitian dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) Pegawai Melalui Kepuasan Kerja Pada DinasTanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan”.

Penelian ini disusun sebagai salah satu syarat untuk meraih gelar Magister Manajemen di program studi Magister Manajemen konsentrasi Sumber Daya Manusia, Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari dalam penyusunan tesis ini tidak akan bisa selesai tanpa adanya bantuan dari beberapa pihak, karena itu pada kesempatan kali ini sayaingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua Orang Tua serta saudara-saudaraku tercinta yang telah memberikan motivasi, bantuan moril dan doa sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
2. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M. Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Blsnis Universitas Hasanuddin.
3. Bapak Prof. Dr. Musran Munizu SE., M.Si.,CIPM dan Dr. Wahdah, SE., M.Pd., M.Si. selaku Ketua dan anggota TIM Pembimbing dalam Menyusun tesis ini yang telah banyak meluangkan waktunya memberi bimbingan dan arahan dalam penyelesaian tesis ini.
4. Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang telah memberikan ilmu selama periode perkuliahan kepada penulis.
5. Seluruh Staf administrasi Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi dan Bisnis program studi Magister Manajemen yang memberikan kemudahan birokrasi serta administrasi selama penyusunan tesis ini.

6. Seluruh sahabat yang telah memberikan bantuan dan mendoakan dalam proses penelitian ini hingga dititik ini.
7. Seluruh Pimpinan dan pegawai Dinas Tanaman Pangan Hortukultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan yang telah memberikan izin untuk melaksanakan penelitian dan telah bersedia meluangkan waktu dalam membantu penelitian ini.
8. Seluruh rekan-rekan pasca sarjana magister management serta semua pihak yang telah membantu penulis selama ini.

Penulis menyadari Tesis ini tidak luput dari berbagai kekurangan. Penulis mengharapkan saran dan masukan demi kesempurnaan dan perbaikannya untuk menyempurnakan.

Makassar, 16 Januari 2023

Penulis

***Febrianti Nur***



## ABSTRACT

FEBRIANTI NUR. *The Influence of Leadership and Work Environment on Organizational Citizenship Behaviour through Job Satisfaction in Horticulture and Plantation Food Crops Office of South Sulawesi Province* (supervised by Musran Munizu and Wahdah)

This research aims to investigate how the leadership and work environment influence the organizational citizenship behaviour in the Horticulture and Plantation Food Crops Office of South Sulawesi Province through the job satisfaction variable. The research used analytical observational technique. The research populations were the permanent field employees as many as 587 employees. Data collection was carried out by filling out the research questionnaire. The data testing was conducted using the validity, reliability and hypothesis testing. The data were analysed using the descriptive analysis and path analysis. The research results indicate that first, the leadership and work environment have the significant effect on the job satisfaction. Second, the leadership has no significant influence on the organizational citizenship behaviour. Third, the work environment has the significant effect on the organizational citizenship behaviour. Fourth, the leadership and work environment have the significant influence on the organizational citizenship behaviour through the job satisfaction. Fifth, the job satisfaction has the significant effect on the organizational citizenship behaviour.

Key words: leadership, work environment, job satisfaction; organizational citizenship behaviour



## ABSTRAK

**Febrianti Nur.** Pengaruh Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citienzhip Behaviour* Melalui Kepuasan Kerja Pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan (Dibimbing Oleh **Muzran Munizu** dan **Wahdah**)

Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana kepemimpinan dan lingkungan kerja mempengaruhi *Organizational Citienzhip Behaviour* di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura Dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan melalui variabel kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan observasional analitik. Populasi dari penelitian ini yakni pegawai tetap lapangan yang berjumlah 587 pegawai. Pengumpulan data dilakukan melalui pengisian kuesioner penelitian. Pengujian data dilakukan dengan menggunakan uji validitas, reliabilitas, dan pengujian hipotesis. Data analisis dengan menggunakan analisis deskriptif dan analisis jalur (*path analysis*)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua, kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citienzhip behaviour*. ketiga, lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citienzhip behaviour*. Keempat, kepemimpinan dan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citienzhip behaviour* melalui kepuasan kerja. Keempat, kepuasan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citienzhip behaviour*.

**Kata Kunci:** Kepemimpinan; Lingkungan Kerja; Kepuasan Kerja; *Organizational Citienzhip Behaviour*





## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN SAMPUL</b> .....	<b>i</b>
<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	<b>ii</b>
<b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....	<b>iii</b>
<b>PERNYATAAN KEASLIAN</b> .....	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>v</b>
<b>ABSTRAK</b> .....	<b>vii</b>
<b>ABSTRACK</b> .....	<b>viii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>ix</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>xi</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1. 1 Latar Belakang Masalah .....	1
1. 2 Rumusan Masalah.....	10
1. 3 Tujuan Penelitian .....	11
1. 4 Manfaat Penelitian .....	12
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>13</b>
2. 1 Landasan Teori .....	13
2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia .....	13
2.1.2 Kepemimpinan. ....	14
2.1.3 Lingkungan Kerja .....	24
2.1.4 Organizational Citienzhip Behaviour (OCB) .....	30
2.1.5 Kepuasan Kerja .....	39
2. 2 Tinjauan Empiris .....	45
3. 3 Kerangka konseptual.....	51
2. 4 Hipotesis Penelitian .....	58
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	<b>60</b>
3.1 Rancangan Penelitian.....	60
3.2 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	60
3.3 Populasi dan Sampel.....	61
3.4 Jenis Data dan Sumber Data.....	62
3.5 Teknik Pengumpulan Data .....	63
3.6 Skala Pengukuran .....	65
3.7 Uji Instrumen Penelitian.....	65
3.8 Metode Analisa Data.....	67
3.9 Pengujian Hipotesis .....	71
3.10 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional.....	72

<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>76</b>
4. 1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian .....	76
4. 2 Hasil Penelitian .....	82
4. 3 Hasil Pengujian Data.....	109
4. 4 Pengujian Hipotesa .....	122
4. 5 Pembahasan .....	127
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>146</b>
5. 1 Kesimpulan.....	146
5. 2 Saran.....	147
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>150</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>160</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Persentase Data Keterlambatan Absensi Karyawan .....	4
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu.....	46
Tabel 3.1 Interpretasi Nilai Koefisien Korelasi.....	70
Tabel 3.2 Definisi Operasional.....	73
Tabel 4.1 Deskripsi Responden Berdasarkan Usia .....	82
Tabel 4.2 Deskripsi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	83
Tabel 4.3 Deskripsi Responden Berdasarkan Status Perkawinan... ..	83
Tabel 4.4 Deskripsi Responden Berdasarkan Lama Bekerja .....	84
Tabel 4.5 Deskripsi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	85
Tabel 4.6 Kategori Nilai Rata-Rata Skor Penilaian Responden .....	86
Tabel.4.7 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Transaksional di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023 .....	87
Tabel 4.8 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Transformasional di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	90
Tabel 4.9 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepemimpinan Laissez Faire di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023 .....	93
Tabel 4.10 Hasil Mean Jawaban Responden Terhadap Masing-Masing Variabel Kepemimpinan Di Dinas Tanaman Pangan Hortukultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan 2023.....	94
Tabel 4.11 Distribusi Frekuensi Pernyataan Lingkungan Kerja Fisik Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	96
Tabel 4.12 Distribusi Frekuensi Pernyataan Lingkungan Kerja Non Fisik di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	98
Tabel 4.13 Hasil Mean Jawaban Responden Terhadap Masing-Masing Variabel Lingkungan Kerja Di Dinas Tanaman Pangan Hortukultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan 2023 .....	100
Tabel 4.14 Distribusi Frekuensi Pernyataan Kepuasan Kerja di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023.....	101

Tabel 4.15 Distribusi Frekuensi Pernyataan OCB di Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Sulawesi Selatan Tahun 2023 .....	105
Tabel 4.16 Uji Validitas Variabel .....	109
Tabel 4.17 Uji Realibilitas Variabel .....	111
Tabel 4.18 Ringkasan Hasil Estimasi Parameter Model .....	120
Tabel 4.19 Pengaruh Langsung, Pengaruh Tidak Langsung dan Pengaruh Total...	122
Tabel 4.20 Hasil Analisis Pengujian Hipotesis .....	126

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Kerangka Konsep Penelitian.....	57
Gambar 3.1 Diagram Jalur .....	68
Gambar 3.2 Diagram Jalur X1 dan X2 terhadap Y1.....	68
Gambar 3.3 Diagram Jalur X1 X2 dan Y1 terhadap Y2.....	69



# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu hal terpenting dalam usaha untuk mencapai keberhasilan suatu organisasi. Saat ini organisasi dihadapkan berbagai tantangan seperti bagaimana organisasi menanggapi perubahan dari eksternal dan menyesuaikan perubahan yang terjadi dengan lingkungan internal organisasi tersebut. Dengan adanya berbagai tantangan yang dihadapi karyawan diharapkan mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan dan perubahan yang terjadi. Peran sumber daya manusia untuk meningkatkan nilai kerja adalah mendorong setiap individu untuk meningkatkan dan mengembangkan keterampilan dan kapasitas yang dimilikinya.

Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan yaitu selaku instansi atau Lembaga pemerintah yang mempunyai tugas menyelenggarakan kewenangan desentralisasi, dekonstralisasi dibidang tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan serta tugas-tugas lainnya yang diberikan oleh Gubernur Provinsi Sulawesi Selatan.

Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan memiliki visi yaitu : (1). Peningkatan Produksi Dan Produktivitas Tanaman Pangan, Hortikultura Dan Perkebunan. (2). Peningkatan kualitas hasil dan daya saing produk pertanian tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan unggulan daerah. (3). Pemenuhan

prasarana dan sarana pertanian dalam rangka mewujudkan peningkatan produksi dan produktivitas tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan sedangkan untuk misi dinas tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan provinsi Sulawesi Selatan : (1). Peningkatan kapasitas produksi dan produktivitas komoditi utama tanaman pangan, hortikultura dan perkebunan. (2) Penurunan tingkat kehilangan hasil saat panen. (3) Penurunan persentase serangan organisme pengganggu tanaman (OPT). (4) Peningkatan penggunaan benih bermutu dan bersertifikat. (5) Ketersediaan jaringan irigasi dan jalan usaha tani. (6) Ketersediaan peralatan dan mesin pertanian serta ketersediaan pupuk bagi petani. (7) Peningkatan profesionalisme kelembagaan tani dan pendukung usaha tani. (8) Efektivitas usaha agribisnis kelompok tani. (9) Fasilitasi aspek permodalan bagi petani dan pelaku usaha pertanian. Penguatan kelembagaan pertanian, peningkatan kapasitas dan kompetensi ketenagaan penyuluhan pertanian. Untuk mencapai visi dan misi tersebut sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia karena kunci sukses sebuah perubahan ada pada sumber daya manusia yaitu sebagai insiator dan agen perubahan terus menerus, pembentukan proses serta budaya yang secara bersama meningkatkan kemampuan perubahan organisasi. Upaya perubahan organisasi membutuhkan partisipasi semua orang pekerja.

Hal ini dimungkinkan jika ada kemauan dan kemampuan setiap karyawan. Peluang bagi karyawan perusahaan tergantung pada tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi salah satunya ditentukan oleh faktor OCB (*Organizational*

*Citienzhip Behaviour*) karena perilaku OCB sangat dihargai ketika dilakukan oleh pegawai dimana perilaku OCB akan meningkatkan efektivitas dan kelangsungan hidup organisasi. *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) salah satunya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kepuasan, kerja hal ini di dukung oleh penelitian (Teten dan Agi, 2020)

Menurut Khan dalam Rasyid (2012) *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) merupakan merupakan *extra-role performance*, atau suatu perilaku lebih yang dilakukan oleh karyawan melebihi tuntutan maupun keinginan perusahaan yang datang dari kemauan pribadi karyawan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Robbins (dalam Hartaningsih, 2007) Salah satu faktor yang menjadi syarat penting bagi seorang karyawan saat ini adalah *Organizational citizenship behavior* (OCB) yang sangat kuat dan tinggi, karena OCB dapat mendukung fungsi organisasi secara efektif. Keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh faktor OCB (*Organizational citizenship behavior*). Karyawan yang memiliki OCB akan memiliki loyalitas tinggi terhadap perusahaan tempatnya bekerja, dan dengan sendirinya akan merasa nyaman dan aman terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan hasil survey awal peneliti pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan, peneliti menemukan gejala-gejala yang menunjukkan lemahnya *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) pada karyawan yaitu masih ditemukan banyak pegawai yang masih enggan berperilaku *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) seperti membantu rekan kerja dengan sukarela

sebagaimana yang diharapkan. Suasana kerja yang dimana pegawai acuh dengan kesulitan rekan-rekan kerja yang menjadi budaya yang menyulitkan munculnya tingkat *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) yang baik. Selain itu tingkat kesadaran karyawan dimana tidak semua karyawan dapat menaati peraturan seperti datang tepat waktu, dan kurangnya kesadaran karyawan dalam hal aturan jam istirahat dimana karyawan melebihi waktu jam istirahat yang telah ditentukan.

**Tabel 1.1 Persentase Data Keterlambatan Absensi Karyawan**

BULAN	JUMLAH KARYAWAN	JUMLAH HARI KERJA	JUMLAH KEHADIRAN KARYAWAN / BULAN	JUMLAH ABSENSI	JUMLAH HARI MASUK	JUMLAH KARYAWAN TERLAMBAT/BULAN	PERSENTASE KETERLAMBATAN
JANUARI	587	22	12914	357	12557	120	0.96
FEBRUARI	587	20	11740	170	11570	100	0.86
MARET	587	20	11740	329	11411	134	1.17
APRIL	587	18	10566	361	10205	150	1.47
MEI	587	22	12914	361	12553	89	0.71
JUNI	587	20	11740	373	11367	115	1.01
<b>RATA-RATA</b>							<b>6.18</b>

Sumber: Dinas Tanaman Pangan Tahun 2023

Dari Tabel 1.1 mengenai persentase data keterlambatan absensi karyawan dari bulan januari 2023 - juni 2023. Diketahui bahwa pada bulan januari karyawan yang terlambat masuk kerja sebanyak 120 orang dengan persentase keterlambatan sebesar 0,96%, pada bulan April persentase keterlambatan masuk kerja karyawan meningkat drastis dengan persentase keterlambatan sebesar 1,47% dengan total karyawan yang terlambat sebanyak 150 orang. Dari persentase keterlambatan mengindikasikan lemahnya *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) pada karyawan yaitu tingkat kesadaran yang berkaitan dengan mematuhi aturan perusahaan. Karyawan yang memiliki perilaku *tingkat kesadaran* bekerja melebihi

standar minimum seperti datang lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja dimulai. Berdasarkan tabel 1.1 juga dapat dilihat bahwa tingkat kehadiran karyawan masih belum maksimal dikarenakan masih ada karyawan yang izin, sakit, dan tidak masuk kerja tanpa keterangan setiap bulannya. Hal tersebut menyebabkan pekerjaan jadi tidak efektif. Karyawan dengan kepribadian *Altruism* yaitu perilaku suka menolong dan memiliki kemurahan hati diperlukan dalam situasi ini. Disinilah OCB karyawan akan dilihat, karena salah satu contoh perilaku yang termasuk kelompok OCB adalah membantu rekan kerja serta sukarela melakukan kegiatan ekstra di tempat kerja.

Secara spesifik, perilaku OCB dapat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Menurut Gunawan (2016) Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah kepemimpinan, sebab tanpa adanya peran seorang pemimpin didalam perusahaan maka perusahaan tersebut tidak akan berjalan efektif dan tidak akan mengalami kemajuan sesuai dengan tujuan. Proses memimpin seorang pemimpin tentu tidaklah sama, hal tersebut yang dinamakan gaya kepemimpinan.

Peran kepemimpinan sangat penting terhadap suatu organisasi. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Gaya Kepemimpinan menurut Thoha (1997) gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Ada dua kepemimpinan yang



biasa diperlihatkan oleh atasan, Pertama kepemimpinan transaksional yakni kepemimpinan yang didasarkan pada transaksi untuk setiap pekerjaan yang dihadapi pemimpin dan menitikberatkan imbalan berupa ganjaran atau berupa hukuman atas hasil kerja yang diperintahkan. Kedua adalah kepemimpinan transformasional yakni kepemimpinan yang dinamis dan selalu mengadakan pembaharuan, pimpinan seperti ini akan selalu memotivasi bawahan untuk bekerja guna mencapai sasaran, karena kesadaran sebagai pendorong, fasilitator dan katalisator. Menurut Kreitner & Kinicki (2014), gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional ini berkaitan secara positif dengan berbagai sikap dan perilaku karyawan serta merepresentasikan aspek-aspek yang berbeda yang mencerminkan seorang pemimpin yang baik.

Menurut Locke, pemimpin yang efektif dalam hubungan dengan bawahan adalah pemimpin yang mampu meyakinkan mereka bahwa kepentingan pribadi dari bawahan adalah visi pemimpin, serta mampu meyakinkan bahwa mereka mempunyai andil dalam mengimplementasikannya serta bagaimana pemimpin memperlakukan karyawannya (Locke,1997). Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagaimana yang telah dilakukan dalam penelitian Iis Kartini. Pada penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Kartini, 2017).

Berdasarkan hasil survey awal peneliti pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan, peneliti

menemukan gejala-gejala yang menunjukkan kurangnya peran kepemimpinan dalam menciptakan komunikasi yang harmonis dan perilaku yang baik terhadap karyawan. Selain kepemimpinan, maka lingkungan kerja juga mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan. Perilaku OCB Seorang karyawan dapat tercipta melalui lingkungan kerja yang baik. Lingkungan kerja yang baik akan mampu membawa para anggotanya meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Hasil studi empiris Stoner et al (1995) menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik menentukan efektivitas pegawai dalam bekerja. Menurut Kartono (2022) bahwa pekerja menginginkan kondisi di sekitar pekerjaan baik, karena kondisi tersebut mengarah pada kenikmatan atau kesenangan fisik yang akan berdampak pada perilaku karyawan menjadi lebih baik.

Lingkungan kerja salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB. Lingkungan kerja Menurut Sedarmayanti (2011) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik. Pembentukan lingkungan kerja yang terkait dengan kemampuan manusia dan prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor fisik, kimia, biologis, fisiologis, mental, dan sosial ekonomi. Secara genetis, setiap individu mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri terhadap lingkungan pola perilaku tertentu untuk menanggulangi masalah lingkungan. Lingkungan kerja sangat berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan. Oleh karena itu, setiap perusahaan harus mengusahakan

lingkungan kerja yang memberikan pengaruh positif terhadap hasil kerja para karyawannya. Terdapatnya inkonsisten tersebut sehingga dimungkinkan ketika lingkungan kerja yang baik akan memunculkan kepuasan kerja bagi karyawan, sehingga mendorong perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) yang baik dalam perusahaan atau organisasi. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan berusaha melakukan pekerjaannya dengan maksimal, dan bahkan melakukan hal-hal diluar tuntutan pekerjaan formalnya yang memberikan dampak positif bagi instansi (Gita, 2019). Selain faktor Kepemimpinan, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) juga dipengaruhi oleh lingkungan kerja organisasi seperti yang dilakukan dalam peneliti terdahulu membuktikan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Suhardi & 7 Syaifullah, 2017). Berdasarkan hasil survey awal peneliti pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi yaitu kurangnya memperhatikan kebersihan lingkungan kerja contohnya apabila terdapat sampah yang jatuh disekitarnya hanya diabaikan saja.

Pada penelitian lainnya yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja, sebagaimana dalam penelitian (Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi dan I Gusti Made Suwandana 2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Arif (2017) perilaku OCB seorang pegawai dapat tercipta melalui kepuasan kerja yang tinggi, karena karyawan yang merasa puas

cenderung berdampak positif pada suatu perusahaan. Robbins (2006) menjelaskan bahwa, kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang membentuk *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Kepuasan yang dirasakan pegawai dalam bekerja merupakan suatu petunjuk bahwa pegawai memiliki perasaan senang dalam menjalankan tugas pekerjaan.

Kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap pekerjaannya. Karyawan yang puas akan lebih dapat berbicara positif tentang organisasi, membantu orang lain dan jauh melebihi harapan normal dari pekerjaan mereka. Dengan rasa kepuasan yang tinggi maka seorang karyawan cenderung akan melakukan suatu hal untuk kepentingan organisasi dengan suka rela tanpa mengharapkan imbalan atau yang disebut dengan perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Kepuasan kerja yang rendah menimbulkan dampak negatif contohnya tidak masuk kerja (absen).

Berdasarkan uraian latar belakang diatas peneliti merasa tertarik untuk melakukan penelitian mengenai hal tersebut, dengan judul penelitian sebagai berikut: "Pengaruh Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan".

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas maka dapat dirumuskan uraian masalah sebagai berikut:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan? Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) melalui kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Apakah lingkungan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citienzhip Behaviour* (OCB) melalui kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?



### 1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
2. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja karyawan pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
3. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
4. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
5. Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?
6. Untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui kepuasan kerja pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?

7. Untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui kepuasan kerja pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan?

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat kepada beberapa pihak antara lain:

1. Bagi penulis, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat berupa tambahan pengetahuan dan wawasan kepada penulis berkaitan dengan masalah yang diteliti dan membandingkan teori dengan praktek yang berada di dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan, mengenai pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja
2. Bagi organisasi, diharapkan akan memberikan masukan tentang kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja serta menjadi pertimbangan dalam menentukan kebijakan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan di dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Bagi peneliti lain, sebagai bahan pembanding atau pustaka bagi penelitian sejenis dan sebagai pendorong untuk melakukan penelitian tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang lainnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

Sumber Daya Manusia adalah aset yang paling berharga bagi suatu organisasi. Mereka tidak hanya menyediakan tenaga kerja, tetapi juga pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan kreativitas yang penting dalam mencapai tujuan organisasi. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan aset penting yang berperan sebagai roda penggerak dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan.

Menurut Kasmir (2016) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: “Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.”

Menurut Dessler (2015) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia mulai dari perencanaan hingga pemberhentian sumber daya manusia yang bertujuan untuk membantu dalam pencapaian tujuan organisasi.

### **2.1.2 Kepemimpinan**

Dalam kehidupan sehari-hari, baik di lingkungan keluarga, organisasi, perusahaan sampai sampai dengan pemerintahan sering kita dengar sebutan pemimpin, kepemimpinan serta kekuasaan. Ketiga kata tersebut memang memiliki hubungan yang berkaitan satu dengan lainnya. Kepemimpinan merupakan sebuah bidang riset dan juga suatu keterampilan praktis yang mencakup kemampuan seseorang atau sebuah organisasi untuk “memimpin” atau membimbing orang lain, tim, atau seluruh organisasi.

Menurut Robbins & Coutler (2015) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya tujuan. Menurut Yuki (2017) mendefinisikan kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi, dan membuat orang lain mampu memberikan kontribusinya demi efektivitas dan keberhasilan organisasi.

Menurut Michael Armstrong dalam Liga Suryadana (2015) menjelaskan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses yang melibatkan pengaruh yang terjadi dalam suatu kelompok dan melibatkan pencapaian tujuan.

Menurut Sutrisno (2016) Kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Menurut Taryaman (2016) Kepemimpinan adalah suatu ilmu dan seni untuk memengaruhi orang lain atau sekelompok individu untuk kelompok saling bekerja sama, tidak saling menjatuhkan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Menurut Fahmi (2016) Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara

komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan”.

Menurut Duryat (2021) kepemimpinan adalah suatu kemampuan dalam memberikan pengaruh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan pada situasi tertentu. Sutrisno (2014) mengatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses kegiatan seseorang untuk menggerakkan orang lain dalam memimpin, membimbing, memengaruhi orang lain, untuk melakukan sesuatu agar dicapai hasil yang diharapkan.

Menurut Veitzhal Rivai (2012) menjelaskan bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain dengan cara memancing tumbuhnya perasaan yang positif dalam diri orang-orang yang dipimpinnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Kepemimpinan merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisatercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan. Busro (2018) mengemukakan bahwa kepemimpinan merupakan suatu pengaruh yang berhubungan antara pemimpin dan para pengikutnya yang bermuara pada perubahan dan hasil nyata yang mencerminkan tujuan Bersama.

#### **2.1.2.1 Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hasibuan (2011) Gaya kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan

merupakan salah satu posisi kunci dimana seorang pemimpin harus bisa mempengaruhi, mengarahkan, dan menunjukkan kemampuannya agar semua tujuan perusahaan bisa tercapai sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Suartana (2014) Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang akan ditunjukkan oleh pemimpin dalam mempengaruhi orang lain atau karyawan. Menurut Rompas (2018) gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang ditunjukkan pada saat mempengaruhi orang lain. Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan atau kelebihan tertentu pada diri manusia.

Dari penjelasan-penjelasan diatas, dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah perilaku yang dilakukan bawahan ditunjukkan oleh seorang pemimpin di dalam memberikan pengarahan dan bimbingan terhadap bawahannya dengan rasa mempercayai bawahan juga memuat bagaimana cara pemimpin bekerja sama dengan bawahannya dalam mengambil keputusan, pembagian tugas dan wewenang, bagaimana cara berkomunikasi dan berinteraksi dan bagaimana hubungan yang tercipta diantara pemimpin dan bawahannya tersebut.

Menurut Robbins (2008) terdapat tiga macam model gaya kepemimpinan, yaitu transaksional, transformasional, dan laissez faire. Ketiga gaya kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan, yaitu :

a. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memotivasi para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Menurut

Burns (1978) pada kepemimpinan transaksional, hubungan antara pemimpin dengan bawahan didasarkan pada serangkaian aktivitas tawar-menawar antarkeduanya.

Menurut Robbins (2008) Indikator-indikator dari model kepemimpinan yaitu:

1. *Contigent Reward*, yakni menggunakan sasaran dan tujuan spesifik dan menyediakan insentif untuk menghargai pengikut untuk memperoleh tujuan tersebut.
2. *Management-by-Expectation : Active* yakni pemimpin menetapkan tujuan dan sasaran yang hendak dicapai berikut standar kerja yang harus dipatuhi. Jika terjadi penyimpangan, pemimpin tidak segan menjatuhkan sanksi kepada bawahan. Pemimpin dengan sifat seperti ini akan cenderung mengawasi bawahan dengan ketat dan segera melakukan Tindakan korektif apabila muncul penyimpangan, kekeliruan, atau kesalahan.
3. *Management-by-Expectation : Passive* yakni pemimpin menghindari Tindakan korektif atau “keributan” dengan bawahan selama tujuan dan sasaran yang disepakati Bersama tercapai atau pemimpin menunggu sampai ada masalah dan kemudian menanggapi itu.

b. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan memengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan

kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan. Tetapi apabila seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional, maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja. Indikator-indikator dari model kepemimpinan menurut Robbins (2008) yaitu:

1. Pengaruh yang Ideal (charisma) : perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.
2. Motivasi yang Inspirasional (inspiration) : pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.
3. Stimulasi intelektual (*Intellectual stimulation*) : mampu menumbuhkan ide- ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan- permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.
4. Pertimbangan yang Bersifat Individual (Individual Consideration) : yakni pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan- masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan- kebutuhan bawahan akan pengembangan kari



### c. Gaya Kepemimpinan Laissez Faire

Gaya kepemimpinan laissez faire/kendali bebas yaitu mendeskripsikan pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan.

Menurut cara yang menurut karyawannya paling sesuai Robbins dan Coulter, (2002) Laissez faire adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan ini jarang dianggap efektif.

Indikator-indikator dari model kepemimpinan ini adalah:

1. Tidak ada Ikatan: melakukan pekerjaan dengan semaunya.
2. Memberikan reaksi apabila ada masalah: ikut campur jika adanya masalah di dalam perusahaan.
3. Tidak Disiplin: selalu terlambat dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Tidak bertanggung jawab sering menunda-nunda pekerjaan.

Dari berbagai macam gaya kepemimpinan yang telah diuraikan diatas, sebenarnya tidak ada gaya kepemimpinan yang terbaik. Meskipun terdapat beberapa gaya kepemimpinan seperti disebut di atas, tetapi tidak ada gaya yang efektif yang dapat diterapkan pada semua situasi. Setiap situasi yang berbeda menuntut cara pelaksanaan kepemimpinan yang berbeda pula. Oleh karena itu, seorang pemimpin seharusnya memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri kepemimpinan yang baik.

### 2.1.2.2 Tipe-Tipe Kepemimpinan

Dalam upaya menggerakkan dan memotivasi orang lain agar melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan, seorang pemimpin memiliki beberapa tipe (bentuk) kepemimpinan. Tipe kepemimpinan sering disebut perilaku kepemimpinan atau gaya kepemimpinan. Tipe- tipe kepemimpinan menurut Hasibuan (2017 ) yaitu:

1. Kepemimpinan Pribadi (*Personal Leadership*)

Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan non pribadi (*non personal leadership*)

Dalam tipe ini, pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaannya dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan otoriter (*Authoritarian Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenangwenang, karna menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerak kan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan kepatern (*Paternal Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak

sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk melaksanakannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan Demokratis (*Democratic Leadership*)

Dalam tipe ini, pemimpin selalu melakukan musyawarah dengan bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergerak itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan Bakat (*Indigenous Leadership*)

Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakkan bawahan-bawahannya, Karena para bawahannya akan selalu menurut kepada kehendaknya.

### **2.1.2.3 Indikator Kepemimpinan**

Menurut Siagian (2010), indikator-indikator kepemimpinan adalah sebagai berikut:

a. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

b. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

c. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

d. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan.

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya

memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

e. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

f. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

### **2.1.3 Lingkungan Kerja**

#### **2.1.3 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja serta hubungan interaksi antar atasan-bawahan dalam menjalankan tugas yang diberikan. Menurut Prasetya dalam Fariz (2020), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas tugas yang dibebankan.

Menurut Aurelia (2013), lingkungan kerja adalah segala hal yang berada di lingkup karyawan saat sedang bekerja, entah berbetuk fisik atau nonfisik, langsung atau tidak langsung, yang bisa berdampak pada diri sendiri maupun pekerjaannya.

Menurut Sutrisno (2016) lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan.

Lingkungan kerja menurut Tanjung (2018), merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhinya dalam menjalankan tugas yang dibebankan misalnya kebersihan, musik, dan sebagainya. Sedangkan menurut (Hamid, 2014) Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang berada di sekitar karyawan dan dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan.

Menurut (Darmadi, 2020), lingkungan kerja termasuk sesuatu yang berada pada sekitar para karyawansehingga mempengaruhi suatu individu dalam melaksanakan kewajiban yang telah ditugaskan kepadanya, seperti adanya pendingin udara, pencahayaan yang bagus

dan lain-lain.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas dapat dipahami bahwa, lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar para karyawan yang terdiri dari kondisi social, psikologis, dan fisik yang dapat mempengaruhi diri karyawan dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan dalam pencapaian kepuasan dan produktivitas kerja.

### **2.1.3.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja**

Pada umumnya, setiap organisasi baik yang berskala besar, menengah, maupun kecil, semuanya akan berinteraksi dengan lingkungan dimana organisasi atau perusahaan tersebut berada (Bukhari & Pasaribu, 2019). Menurut Sedarmayanti (2013), menyatakan bahwa lingkungan kerja terbagi menjadi dua yaitu:

#### **1. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagikan menjadi dua kategori, yaitu:

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai seperti :  
(Pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya temperature, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain sebagainya.

## 2. Lingkungan Kerja non Fisik

Lingkungan Kerja Non Fisik menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan, bawahan maupun sesama rekan kerja. Lingkungan kerja non fisik ini juga merupakan kelompok yang tidak dapat diabaikan.

Menurut Sedarmayanti (2013) Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan bawahan sesama rekan kerja". Lingkungan kerja non fisik ini tidak kalah penting dari lingkungan kerja fisik. Semangat kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan antar sesama karyawan maupun hubungan karyawan dengan atasan. Apabila hubungan antar karyawan ataupun karyawan dengan atasan baik maka akan membuat karyawan merasa nyaman berada di lingkungan kerjanya, hal tersebut akan mendorong semangat kerja karyawan meningkat.

Menurut Sedarmayanti (2013), lingkungan non fisik yang dapat memengaruhi perilaku karyawan, yaitu:

### a. Hubungan Kerja Antar Pegawai

Hubungan kerja antar pegawai sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan, terutama bagi pegawai yang bekerja secara kelompok, apabila terjadi konflik yang timbul dapat memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja pegawai. Hubungan kerja yang baik antara yang satu dengan yang lain dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, dimana mereka saling bekerjasama atau saling



membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

b. Hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi pegawai dalam melaksanakan aktivitas. Sikap yang bersahabat, saling menghormati perlu dalam hubungan antar atasan dengan bawahan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan pegawai lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai. Pada perusahaan sikap pemimpin antara pegawainya saling menghormati agar dapat memajukan perusahaan.

Kedua jenis lingkungan kerja di atas harus selalu diperhatikan oleh organisasi. Keduanya tidak dapat dipisahkan begitu saja. Terkadang perusahaan hanya memperhatikan salah satu jenis lingkungan kerja di atas, tetapi akan jauh lebih baik apabila keduanya dapat diwujudkan dengan baik.

Menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga mampu memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Pemimpin harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan.

### **2.1.3.3 Indikator Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti, (2013) Indikator-indikator lingkungan kerja yaitu:

#### **1. Suasana Kerja**

Suasana kerja adalah kondisi yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Suasana kerja ini akan meliputi tempat kerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada di tempat tersebut.

#### **2. Hubungan Dengan Rekan Kerja**

Hubungan dengan rekan kerja yaitu hubungan dengan rekan kerja yang harmonis tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan sekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi pegawai tetap tinggal dalam suatu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

#### **3. Tersedianya Fasilitas Kerja**

Tersedianya fasilitas kerja hal ini dimaksudkan bahwa peralatan yang digunakan untuk mendukung kelancaran kerja lengkap/mutakhir. Tersedianya fasilitas kerja yang lengkap.

#### **4. Penerangan/Cahaya Tempat Kerja**

Cahaya atau penerangan sangat besar manfaatnya bagi pegawai guna mendapat keselamatan dan kelancaran kerja. Oleh sebab itu perlu diperhatikan adanya penerangan atau cahaya yang terang tetapi tidak

menyilaukan. Cahaya yang kurang jelas atau kurang cukup mengakibatkan penglihatan menjadi kurang jelas. Sehingga pekerjaan akan lambat, dan pada akhirnya menyebabkan kurang efisien dalam melaksanakan pekerjaan, sehingga tujuan organisasi sulit dicapai.

#### 5. Sirkulasi Udara di Tempat Kerja

Sumber utama adanya udara segar adalah adanya tanaman disekitar tempat kerja. Tanaman merupakan penghasil oksigen yang dibutuhkan oleh manusia. Dengan cukupnya oksigen disekitar tempat kerja, ditambah dengan pengaruh secara psikologis akibat adanya tanaman disekitar tempat kerja, keduanya akan memberikan kesejukan dan kesegaran pada jasmani. Rasa sejuk dan segar selama bekerja akan membantu mempercepat pemulihan tubuh akibat lelah setelah bekerja.

#### 6. Kebisingan di Tempat Kerja

Salah satu polusi yang cukup menyibukan para pakar untuk mengatasinya adalah kebisingan, yaitu bunyi yang tidak dikehendaki oleh telinga. Tidak dikehendaki, karena terutama dalam jangka panjang bunyi tersebut dapat mengganggu ketenangan bekerja, merusak pendengaran, dan menimbulkan kesalahan komunikasi, bahkan menurut penelitian, kebisingan yang serius bisa menyebabkan kematian. Karena pekerjaan membutuhkan konsentrasi, maka suara bising hendaknya dihindarkan agar pelaksanaan pekerjaan dapat dilakukan dengan efisien sehingga produktivitas kerja meningkat.

#### 7. Keamanan di Tempat Kerja

Keamanan di tempat kerja guna menjaga tempat dan kondisi lingkungan kerja tetap dalam keadaan aman maka perlu diperhatikan

adanya keamanan dalam bekerja. Oleh karena itu, faktor keamanan perlu diwujudkan keberadaannya. Salah satu upaya untuk menjaga keamanan ditempat kerja, dapat memanfaatkan tenaga satuan petugas keamanan.

Dari pendapat diatas tentang lingkungan kerja diharapkan terciptanya lingkungan kerja yang kondusif sehingga pegawai akan betah dalam bekerja. Dari pendapat peneliti mengambil indicator yaitu suasana kerja, hubungan dengan rekan kerja, tersedianya fasilitas kerja, penerangan, sirkulasi udara, kebisingan, bau tidak sedap, dan keamanan.

#### **2.1.4 *Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)***

##### **2.1.4.1 *Pengertian Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)***

Menurut Organ dalam lubis (2015) *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan perilaku individu yang bebas, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosika fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan, yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem reward formal merupakan pilihan yang tidak menjad bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. *Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)* merupakan sebutan bagi karyawan yang memberikan nilai pada pekerjaan yang menjadi tugasnya sekaligus nilai tambah bagi perusahaan (Hardianti et al, 2022). Menurut Aldag dan Resckhe dalam Titisari (2014) *Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran ditempat kerja. Perilaku ini menajdi nilai tambah bagi

individu tersebut yang merupakan salah satu bentuk perilaku pro sosial, yang berperilaku positif, konstruktif dan bermakna membantu untuk menunjang produktifitas. Organisasi menginginkan dan membutuhkan pegawai yang bersedia melakukan tugas yang tidak tercantum dalam deskripsi pekerjaan mereka. Fakta menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai pegawai seperti itu memiliki kinerja yang lebih baik dari pada organisasi lain.

John dalam Albert, (2015 ) mengemukakan *organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki karakteristik perilaku sukarela/extra-role yang tidak termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan, tanpa saran ataupun perintah tertentu, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja.

Dari uraian diatas maka dapat ditarik kesimpulannya dari beberapa definisi *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut para ahli tersebut menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku ekstra peran artinya perilaku yang dilakukan individu tetapi perilaku tersebut sebenarnya bukan merupakan keharusan ataupun kewajibannya.

Organisasi yang sukses membutuhkan pegawai yang akan melakukan lebih dari sekedar tugas biasa mereka yang dinamis seperti saat ini, dimana tugas semakin fleksibilitas sangatlah penting, organisasi membutuhkan pegawai yang akan memperlihatkan perilaku kewargaan yang baik, contohnya seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik atau permasalahan yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi

peraturan, serta dengan besar hati menoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi.

Selain itu *organizational citizenship behavior* (OCB) juga mencakup perilaku kesetiakawanan sosial yang dilakukan tanpa paksaan seperti membantu rekan sekerja menyelesaikan pekerjaannya, memberi bantuan pada pegawai baru, dan perilaku sukarela untuk mengerjakan sesuatu pekerjaan meskipun diluar deskripsi pekerjaannya. Dan sukarela (*discretionary*) yaitu perilaku yang tidak dapat dipaksa menurut persyaratan peran atau uraian tugas atau tidak ada dalam kontrak kerjanya dengan organisasi.

#### **2.1.4.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)**

Menurut (Titisari, 2014) ada beberapa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) antara lain:

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
  - a. Karyawan yang menolong rekan kerja lain akan mempercepat penyelesaian tugas rekan kerjanya, dan pada gilirannya meningkatkan produktivitas rekan tersebut.
  - b. Seiring dengan berjalannya waktu, perilaku membantu yang ditunjukkan pegawai akan membantu menyebarkan *best practice* ke seluruh unit kerja atau kelompok.
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktifitas manager
  - a. Karyawan yang menampilkan perilaku *civic virtue* akan membantu

- mendapatkan saran dan atau umpan balik yang berharga dari pegawai tersebut, untuk meningkatkan efektivitas unit kerja.
- b. Karyawan yang sopan, yang menghindari terjadinya konflik dengan rekan kerja, akan menolong manajer terhindar dari krisis manajemen.
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.
    - a. Jika pegawai saling tolong-menolong dalam menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan tidak perlu melibatkan manajer, konsekuensinya manajer dapat memakai waktunya untuk melakukan tugas lain, seperti membuat perencanaan
    - b. Karyawan yang menampilkan *conscientiousness* yang tinggi hanya membutuhkan pengawasan minimal dari manajer sehingga manajer dapat mendelegasi tanggungjawab yang lebih besar kepada mereka, ini berarti lebih banyak waktu yang diperoleh manajer untuk melakukan tugas yang lebih penting
  4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu Menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
    - a. Keuntungan dari perilaku menolong adalah meningkatkan semangat, moral (*morale*), dan kerekatan (*cohesiveness*) kelompok, sehingga anggota kelompok (atau manajer) tidak perlu menghabiskan energi dan waktu untuk pemeliharaan fungsi kelompok.
    - b. Karyawan yang menampilkan perilaku *courtesy* terhadap rekan kerja akan mengurangi konflik dalam kelompok, sehingga waktu yang dihabiskan untuk menyelesaikan konflik manajemen berkurang.

5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
  - a. Menampilkan perilaku *civic virtue* (seperti menghadiri dan berpartisipasi aktif dalam pertemuan diunit kerjanya) akan membantu koordinasi diantara anggota kelompok, yang akhirnya secara potensial meningkatkan efektivitas dan efesiensi kelompok.
  - b. Menampilkan perilaku *Courtesy* (Misalnya saling memberi informasi tentang pekerjaan dengan anggota tim lain) akan menghindari munculnya masalah yang membutuhkan waktu dan tenaga untuk diselesaikan.
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai terbaik.
  - a. Perilaku tolong menolong dan meningkatkan moril dan kerekatan serta perasaan saling memiliki diantara kelompok, sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi dan membantu organisasi menarik dan mempertahankan pegawai yang baik.
  - b. Memberi contoh pada pegawai lain dengan menampilkan perilaku *sportsmanship* (misalnya tidak mengeluh karena permasalahan-permasalahan kecil) akan menumbuhkan loyalitas dan komitmen pada perusahaan.
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
  - a. Membantu tugas karyawan yang tidak hadir di tempat kerja atau yang mempunyai beban kerja akan meningkatkan stabilitas (dengan cara



mengurangi variabilitas) dari unit kinerja.

- b. Karyawan yang *conscientiuous* cenderung mempertahankan tingkat kinerja yang tinggi secara konsisten, sehingga mengurangi variabilitas pada kinerja unit kerja.
8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.
- a. Karyawan yang mempunyai hubungan yang dekat dengan pasardengan sukarela member informasi tentang perubahan yang terjadi di lingkungan dan member saran tentang bagaimanamerespon perubahan tersebut, sehingga organisasi dapat beradaptasi dengan cepat.
  - b. Karyawan yang secara aktif hadir dan berpartisipasi pada pertemuan-pertemuan di organisasi akan membantu menyebarkan informasi yang penting dan harus diketahui oleh organisasi.
  - c. Karyawan yang menampilkan perilaku *conscientiousness* (misalnya kesediaan untuk memikul tanggung jawab baru dan mempelajari keahlian baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi.

Manfaat *organizational citizenship behavior* (OCB) menurut (Muhdar, 2020), yaitu:

1. Membantu rekan kerja yang tidak masuk kerja
2. Mempunyai perhatian personal pada karyawan lain
3. Meningkatkan fungsi keorganisasian dan berjalan melebihi jangkauan dari deskripsi pekerjaan yang resmi.

Menurut Lee et al, 2003 faktor kepemimpinan transformasional juga berpengaruh. Seorang pemimpin meyakinkan karyawan untuk meraih

tujuan organisasi maka karyawan untuk meraih tujuan organisasi maka karyawan akan semakin merasa percaya diri dan mampu melaksanakan tanggung jawab mereka dan semakin tinggi pula OCB diterapkan.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)***

Dalam hal pengukuran variabel OCB terdapat banyak tokoh yang sering dijadikan acuan, dan berikut ini adalah beberapa dimensi dan indikator tersebut. Yang pertama adalah konsep yang dikembangkan oleh Organ (2006). Organ sendiri telah mengembangkan lima dimensi yang membentuk OCB, yaitu:

1. *Altruism*, dicontohkan Ketika rekan kerja sedang tidak enak badan dan rekan yang lainnya meng-cover pekerjaan tersebut.
2. *Conscientiousness*, dicontohkan Ketika seseorang karyawan bersedia lembur dikantor untuk menuntaskan pekerjaannya.
3. *Civic Virtue*, dicontohkan Ketika seorang karyawan bersedia menghadiri suatu event dengan membawa nama baik perusahaan.
4. *Sportmanship*, hal ini merupakan sifat sportif karyawan dalam pekerjaannya.
5. *Courtesy*, dicontohkan keadaan sabar dan empati ketika mendapat perlakuan tidak baik.

Sedangkan menurut Organ dalam Kurniawan (2015) menyatakan terdapat beberapa indikator didalam *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* yaitu sebagai berikut:

1. Altruisme yaitu perilaku membantu meringankan pekerjaan yang ditujukan kepada individu dalam suatu organisasi. Contohnya:

karyawan membantu rekan kerja yang berhalangan, karyawan membantu rekan kerja dalam pekerjaan, karyawan membantu rekan kerja dengan beban berat, karyawan membantu rekan karena penugasan.

2. *Conscientiousness*, yaitu melakukan hal-hal yang menguntungkan organisasi seperti mematuhi peraturan-peraturan di organisasi. Contohnya: karyawan tidak habiskan waktu lama untuk makan, karyawan tidak mengambil jeda waktu ekstra istirahat, karyawan selalu tepat waktu.
3. *SportManship*, yaitu toleransi pada situasi yang kurang ideal di tempat kerja tanpa mengeluh. Contohnya: Karyawan menghindari kesalahan, karyawan cenderung kreatif, karyawan tidak banyak mengeluh.
4. *Civic Virtue*, yaitu terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi dan peduli pada kelangsungan hidup organisasi. Contohnya: karyawan membangun citra, karyawan menghadiri dan partisipasi dalam rapat, karyawan mengikuti perubahan.
5. *Courtesy*, yaitu membantu teman kerja mencegah timbulnya masalah sehubungan dengan pekerjaannya dengan cara memberi konsultasi dan informasi serta menghargai kebutuhan mereka. Contohnya: karyawan bekerja sama, karyawan mencegah masalah, karyawan tidak semena-mena, karyawan peduli dan menghargai, karyawan perhatian pada pengumuman, karyawan patuh pada aturan.

Selanjutnya, Wirawan dalam Hendrawan (2017) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) juga dapat diukur melalui skala morisson yang merupakan skala pengukuran yang telah disempurnakan dan memiliki kemampuan psikometrik yang baik. Skala ini mengukur dimensi dari *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebagai berikut:

1. *Altruism*

- a. Menggantikan rekan kerja yang tidak masuk atau istirahat
- b. Menolong orang lain yang pekerjaannya overload
- c. Menolong proses orientasi karyawan baru tanpa diminta
- d. Membantu pekerjaan orang lain pada saat tidak masuk
- e. Menyisihkan waktu untuk menolong orang lain yang berhubungan dengan permasalahan-permasalahan pekerjaan
- f. Menolong orang lain diluar departemen ketika terjadi permasalahan yang dihadapi mereka.

2. *Conscientiousness*

- a. Datang lebih awal sehingga siap bekerja pada saat jam kerja
- b. Setiap hari tepat waktu tanpa memperdulikan musim ataupun lalu lintas dan sebagainya.
- c. Tidak menghabiskan waktu untuk perbincangan diluar jam kerja
- d. Tidak mengambil kelebihan waktu.

3. *Sportmanship*

- a. Tidak mendapati kesalahan dalam organisasi
- b. Tidak mengeluh tentang segala sesuatu
- c. Tidak membesar-besarkan permasalahan

#### 4. Civic Virtue

- a. Memberikan ketertarikan pada fungsi yang membantu image organisasi
- b. Memberikan ketertarikan yang dianggap penting kepada pertemuan yang diberikan Membantu mengatur kebersamaan secara departmental

#### 5. Courtesy

- a. Mengikuti perubahan-perubahan dalam perkembangan-perkembangan organisasi
- b. Membaca dan mengikuti pengumuman organisasi

### **2.1.5 Kepuasan Kerja**

#### **2.1.5.1 Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Hasibuan (2013) menjelaskan “kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaanya”. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang nikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individual memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan system nilai yang berlaku pada dirinya. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas (Azhar, Nurdin & Siswadi, 2020).

Definisi dari kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2015)

menyatakan bahwa merupakan suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan yang positif mengenai pekerjaannya, sedangkan seseorang yang level rendah memiliki perasaan negatif terhadap pekerjaannya. Sedangkan menurut Umar dalam Dewi dan Suwandana (2016) kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan.

Menurut Saripuddin (2017) Kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menunjukkan tingkat kegembiraan atau emosional yang dirasakan karyawan atau bagaimana cara mereka memandang dan melakukan pekerjaan dalam aktivitas mereka yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis sehingga menimbulkan sikap umum individu terhadap pekerjaan yang dihadapinya di perusahaan.

Menurut Robbins & Timothy dalam Munizu (2010) kepuasan kerja yaitu merujuk kesikap umum seseorang individu terhadap pekerjaannya menunjukkan bahwa seseorang dengan tingkat kepuasan yang tinggi akan memperlihatkan sikap positif terhadap pekerjaannya, sebaliknya seseorang yang tidak puas dengan pekerjaannya menunjukkan sikap yang negatif terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas tentang definisi kepuasan kerja maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah suatu keadaan emosional individu atau karyawan yang bersifat positif menyangkut dengan pekerjaannya. Dimana terdapat harapan yang telah terpenuhi sesuai dengan tujuan.

### **2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans (2011), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaannya, antara lain:

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

Faktor utama yang berpengaruh terhadap kepuasan seseorang atas pekerjaannya adalah itu sendiri, hal ini mencakup tantangan dalam pekerjaan, otonomi yang dilimpahkan terhadap karyawan, dan karakteristik dari suatu pekerjaan.

#### **2. Upah/Gaji**

Karyawan sering menganggap bahwa tingkat upah yang mereka dapatkan merupakan cerminan dari bagaimana manajemen perusahaan melihat kontribusi dari mereka terhadap perusahaan. Dengan begitu karyawan dapat mendapatkan kepuasan dalam bekerja Ketika mereka mengetahui bahwa kontribusinya terhadap perusahaan benar-benar diperhitungkan dengan baik.

#### **3. Promosi Jabatan**

Promosi jabatan dapat meningkatkan kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya, karena secara tidak langsung promosi ini berdampak terhadap tingkat upah yang akan diterima oleh seseorang.

#### **4. Pengawasan**

Didalam pengawasan sendiri terdapat dua dimensi gaya pengawasan oleh pimpinan yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yaitu Employee – centered- ness dan Employee – centered- ness.

## 5. Kelompok kerja

Kelompok kerja terbentuk atau sengaja dibentuk didalam perusahaan guna menjalankan tugas tertentu memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Anggota kelompok yang ramah dan kooperatif dapat mempengaruhi kepuasan kerja dari anggota kelompok yang lain. Hasil Penelitian telah membuktikan bahwa tim yang efektif membuat pekerjaan menjadi lebih dapat dinikmati.

## 6. Kondisi Pekerjaan

Pengaruh dari kondisi pekerjaan terhadap kepuasan kerja hampir sama dengan pengaruh dari kelompok kerja terhadap kepuasan kerja baik-baik saja tidak ada masalah terhadap kepuasan kerja, namun sebaliknya apabila suatu kondisi berubah mungkin saja akan berpengaruh negative terhadap kepuasan kerja. Kebanyakan orang tidakterlalu mempertimbangkan kondisi pekerjaan dalam halnya mempengaruhi kepuasan kerja apabila kondisi tersebut dapat dibilang ekstrim.

### **2.1.5.3 Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Luthans dalam Husodo (2018) terdapat lima dimensi kepuasan kerja karyawan yang dapat digunakan untuk mengukur kerja karyawan yaitu:

#### 1. Pekerjaan Itu Sendiri

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



## 2 Pembayaran (*Pay*)

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

## 3 Promosi

Promosi merupakan kesempatan promosi mengakibatkan pengaruh yang berbeda terhadap kepuasan kerja karena adanya perbedaan balas jasa yang diberikan.

## 4 Pengawasan

Pengawasan merupakan suatu tugas pengawasan tidak dapat dipisahkan dengan fungsi kepemimpinan, yaitu usaha melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan tertentu yang ditetapkan organisasi.

## 5 Rekan Kerja

Rekan kerja merupakan rekan kerja yang bersahabat, kerjasama rekan sekerja atau kelompok kerja adalah kepuasan kerja bagi pekerja secara individual. Tingkat keekatan hubungan mempunyai mempunyai pengaruh terhadap mutu dan intensitas interaksi yang terjadi dalam suatu kelompok. Kelompok yang mempunyai tingkat keekatan yang tinggi cenderung menyebabkan para pekerja lebih puas berada dalam kelompok.

#### 2.1.5.4. Pengaruh Kepuasan Kerja

Pengaruh kepuasan kerja (Robbins, 2006), terdiri dari :

a. Terhadap Produktivitas

Produktivitas yang tinggi menyebabkan peningkatan dari kepuasan kerja hanya jika tenaga kerja mempersepsikan bahwa apa yang telah dicapai oleh perusahaan sesuai dengan apa yang karyawan terima (upah/gaji) yaitu adil dan wajar serta diasosiasikan dengan performa kerja yang unggul. Performansi kerja menunjukkan tingkat kepuasan kerja seorang pekerja, karena perusahaan dapat mengetahui aspek aspek pekerjaan dari tingkat kebersihan yang diharapkan.

b. Ketidakhadiran (*Absenteisme*)

Kemangkiran yang tinggi disebabkan oleh kepuasan kerja yang rendah. Sementara kepuasan kerja yang tinggi maka tingkat kemangkiran akan rendah.

c. Keluarnya pekerja (*Turnover*)

Tingkat kepuasan karyawan yang tinggi akan meminimasi tingkat keluarnya karyawan. berhenti atau keluar dari pekerjaan mempunyai akibat ekonomis yang besar, maka besar kemungkinannya berhubungan dengan ketidakpuasan kerja

d. Respon terhadap ketidakpuasan kerja

Ada 4 dampak kepuasan dan ketidakpuasan karyawan di tempat kerja (Robbins & Judge, 2013) yaitu:

1) Keluar (*Exit*), mengarahkan perilaku ke arah meninggalkan organisasi, termasuk mencari posisi baru serta mengundurkan diri.

2) Aspirasi (*Voice*), termasuk aktif dan konstruktif mencoba untuk

memperbaiki kondisi, termasuk menyarankan perbaikan, mendiskusikan masalah dengan atasan, dan melakukan beberapa bentuk kegiatan serikat.

- 3) Kesetiaan (*Loyalty*), berarti pasif tetapi optimis menunggu kondisi membaik, termasuk berbicara untuk organisasi dalam menghadapi kritik eksternal dan mempercayai organisasi dan manajemen untuk melakukan hal yang benar.
- 4) Pengabaian (*Neglect*), adalah tanggapan pasif yang memungkinkan kondisi memburuk dan termasuk absensi kronis atau keterlambatan, mengurangi usaha, dan peningkatan tingkat kesalahan.

## **2.2. Tinjauan Empiris**

Peneliti memasukkan beberapa penelitian terdahulu untuk melihat persamaan dan perbedaan penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu diharapkan memberikan gambaran atau originalitas temuan, maka disajikan secara lengkap pada tabel 2.1 di bawah yang merangkum argumentasi penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dibandingkan dengan metode maupun teknik analisis pada setiap variabel maupun dimensi yang digunakan sebagai parameter penelitian.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Variabel	Penulis	Hasil
1.	Motivasi, Jenjang Karir dan Disiplin Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sulut Cabang Calaca	Motivasi Jenjang Karir Disiplin Kerja Kinerja	Faradisti a R. Paputung (2013)	Berdasarkan hasil olah data di atas, untuk uji secara simultan ditemukan bahwa variable kepemimpinan, motivasi, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
2.	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan.	Kepemimpinan Transformasional Motivasi Disiplin Kerja Kinerja Karyawan	Chandra Aji Baskoro (2014)	Hasil penelitian ini yaitu Variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan KSU Prima Mandiri. Motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja.
3.	Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i> , Komitmen Sebagai Intervening Pada CV.Cempaka	Kepuasan Kerja <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i>	Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi Dan I Gusti Made Suwandana (2016)	Berdasarkan hasil penelitian, maka dapat ditarik kesimpulan yaitu kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citienzhip Behaviour OCB</i>

				karyawan hotel Aget Jaya. Komitmen Organisasional dinilai secara signifikansi memediasi hubungan antara kepuasan kerja dan OCB.
4.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i> di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara	Gaya Kepemimpinan <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i>	Lis Kartini (2017)	Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan yang signifikan terhadap <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i>
5.	Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap <i>Organizational Citienzhip Behaviour</i> Dengan Pemediasi Komitmen Afektif Di Sekertariat Kabupaten Badung	Budaya Organisasi <i>Organizational Citienzhip Behaviour</i> Komitmen Afektif	Ayu Putu Ariani, Desak Ketut Sintaasih, Made Surya Putra (2017)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen afektif semakin baik budaya prganisasi maka komitmen afektif juga semakin kuat. Komitmen afektif berpengaruh positif terhadap OCB, semakin kuat komitmen afektif yang dianut maka perilaku semakin baik budaya organisasi yang di terapkan maka OCB juga semakin tinggi. Hasil Pengujian

				Hipotesis selanjutnya dihasilkan bahwa komitmen afektif memediasi secara parsial pada pengaruh budaya organisasi terhadap OCB,
6.	<i>The Impact Of Organizational Culture On Organization Performance: The Mediating Role Of Employee's Organizational Commitment.</i>	<i>Organizational Culture Organizational Performance Employee's Commitment</i>	Amin Nikpour (2019)	<i>The Findings Of the Research Indicated that Suggested model had appropiaten fit and Organizational Performance thorough the mediation of employee's Organizational Commitment that the extend of indirect impact was signifcally higher than direct impact.</i> Artinya: Temuan Penelitian ini menunjukkan bahwa model yang disarankan memiliki kecocokan yang tepat dan budaya organisasi melalui diluar dampak langsung.
7.	<i>The impact of Collective Ambition, Organizational, Culture and Organizational Commitment Organizational Citienzhip Behaviourthe Women</i>	<i>Collective Ambition Organizational Culture Organizational Commitment Organizational Citienzhip Behaviour (OCB) Performance of Women's Cooperatives</i>	Siti Mujanaj, Ida Aju Brahmasari, Ida Aju Brahma Ratih, Chandraningrat (2019)	Penelitian ini membuktikan bahwa ambisi kolektif dan komtment organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku Kewarganegaraan Organisasi. Budaya Organisasi

	<i>Cooperatives Performanceln East Java Indonesia</i>			tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB tetapi ambisi kolektif, budaya organisasi, komitmen organisasi dan perilaku Kewarganegaraan Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja.
8.	Pengaruh Loyalitas dan Lingkungan Kerja Terhadap <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i> Karyawan Jogja Bay Waterpark Yogyakarta	Loyalitas Lingkungan Kerja <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i>	Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi Dan I Gusti Made Suwandana (2016)	Hasil Penelitian ini membuktikan loyalitas berpengaruh positif, lingkungan kerja berpengaruh dan signifikan positif terhadap <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i> .
9.	Pengaruh Budaya Organisasi Kepuasan Kerja dan Komitmen Terhadap <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i> Pada Karyawan Focus Design Artglass Ubud.	Budaya Organisasi Kepuasan Kerja Komitmen Organisasional <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i>	Rina Rahmawati (2019)	Berdasarkan hasil analisis ditemukan bahwa budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organisasional <i>Organizational Citienzhip Behaviour (OCB)</i> . Semakin tinggi budaya organisasi maka OCB juga akan semakin meningkat semakin tinggi Kepuasan nkerja maka semakin tinggi pula OCB, dan semakin tinggi

				komitmen organisasional maka semakin tinggi pula OCB pada perusahaan Focus Design Artglass Ubud
10.	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening (PT RIKA LESTARI ENGINEERING SEMARANG)	Gaya Kepemimpinan Kinerja Kepuasan Kerja	Dina Rani Cristanti (2020)	Hasil penelitian bahwa ada pengaruh signifikan dari gaya kepemimpinan transformasional Terhadap karyawan



## **2.3 Kerangka Konseptual**

Dalam penelitian ini, terdapat empat variabel yang digunakan yaitu kepemimpinan, dan lingkungan kerja sebagai variable independent, sedangkan OCB sebagai variable dependen dan kepuasan kerja sebagai variable mediasi (Intervening). Untuk lebih jelasnya, hubungan antar variable digambarkan sebagai berikut:

### **2.3.1 Keterkaitan Antara Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja**

Menurut Miller et al (2013) kepuasan kerja harus dapat ditingkatkan oleh perusahaan agar prestasi karyawan dapat meningkat. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi peningkatan kepuasan kerja yaitu adalah gaya pemimpin. Gaya kepemimpinan akan menciptakan kepuasan kerja yang baik. Gaya pemimpin mempunyai hubungan positif terhadap kepuasan kerja para pegawai. Hasil penelitian Cristanti (2020) bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Menurut Guenberg bahwa hubungan yang akrab dan saling tolong-menolong dengan teman sekerja serta penyelia adalah sangat penting dan memiliki hubungan kuat dengan kepuasan.

H1 = Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap  
Kepuasan Kerja.

### **2.3.2 Keterkaitan Antara Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja**

Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada disekitar para pekerja, sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugasnya (Tanjung, 2018).

Lingkungan kerja merupakan faktor penting pendukung kepuasan

kerja, dengan adanya lingkungan kerja yang baik dan nyaman tentu akan menjadi sebuah dorongan untuk karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan cara maksimal dan sesuai yang ditentukan organisasi. Karyawan akan merasa puas dengan lingkungan kerja yang nyaman.

Berdasarkan hasil penelitian (Wibowo, 2013) menyatakan bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik sangat berpengaruh secara positif terhadap kepuasan kerja pegawai. Maka dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja suatu organisasi atau perusahaan harus mampu menciptakan rasa nyaman dan aman bagi pegawai.

H2 = Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap  
Kepuasan Kerja

### **2.3.3 Keterkaitan Antara Kepemimpinan dan OCB**

Menurut Sutrisno (2016) Kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Dalam suatu organisasi kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting karena pemimpinlah yang mengarahkan dan menggerakkan organisasi. Terbentuknya kepemimpinan yang efektif maka akan tercipta kepuasan kerja yang berdampak pada perilaku OCB pegawai. Kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagaimana yang telah dilakukan dalam penelitian Iis Kartini. Pada penelitian tersebut membuktikan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Kartini, 2017).

H3 = Kepemimpinan Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

#### **2.3.4 Keterkaitan Antara Lingkungan dan OCB**

Selain kepemimpinan lingkungan kerja juga diduga mempengaruhi terciptanya kepuasan kerja dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) seorang individu. Lingkungan kerja sangat berperan penting dalam perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada disekitar para pekerja, sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan (Tanjung,2018).

Dengan terdapatnya lingkungan kerja yang baik serta bisa menunjang proses produksi akan menaikkan mutu atau kualitas kerja para karyawan yang terdapat di organisasi atau industri. *Organizational citizenship behavior* (OCB) memiliki pengaruh yang baik untuk lingkungan kerja pegawai. Perihal tersebut sebab bisa memunculkan rasa semangat kerja yang besar serta tingkatkan kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan sekitar organisasi, artinya apabila lingkungan kerja baik dan terasa nyaman maka dapat mendukung perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Budiyanto (2007) menjelaskan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai pemerintahan. Dari hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja yang baik dapat berperan terhadap perilaku kerja

karyawan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang baik.

H4 = Lingkungan Kerja Berpengaruh Positif dan Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

### **2.3.5 Keterkaitan Antara Kepuasan Kerja dan OCB**

Menurut Umar dalam Dewi dan Suwandana (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja memperlihatkan perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya suatu pekerjaan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi berarti merasakan kesenangan terhadap hasil pekerjaannya, cenderung akan berperilaku lebih untuk perusahaan dibanding yang seharusnya. Sebagaimana yang dinyatakan Khan dalam Rasyid (2012) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan *extra role performance*, atau suatu perilaku lebih yang dilakukan oleh karyawan melebihi tuntutan maupun keinginan perusahaan yang datang dari kemauan pribadi karyawan tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hasil penelitian (Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi dan I Gusti Made Suwandana 2016) membuktikan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Dengan kepuasan kerja yang tinggi maka akan tercipta kepuasan kerja yang berdampak pada perilaku OCB seorang karyawan. Selanjutnya, terdapat beberapa faktor yang dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seseorang yaitu pekerjaan itu sendiri, pembayaran, promosi,

pengawasan serta rekan kerja (Luthans dalam Husodo, 2018).

H5 = Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

### **2.3.6 Keterkaitan Antara Kepemimpinan terhadap OCB melalui kepuasan kerja**

Kepemimpinan adalah sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Suatu kepemimpinan yang baik akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan membuat pegawai merasa bahwa pekerjaan yang telah mereka selesaikan memiliki arti dan mereka memiliki kompetensi dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kepemimpinan yang efektif akan memunculkan rasa puas terhadap pegawai dan mempunyai dampak pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya apabila terdapat kepemimpinan yang efektif dan merasa puas dalam pekerjaannya maka dapat memunculkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu Teten dan Agi (2020) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif memiliki pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian dari Widiyanti dan Farida (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H6 = Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui kepuasan kerja.

### 2.3.6 Keterkaitan Antara Lingkungan terhadap OCB melalui kepuasan kerja

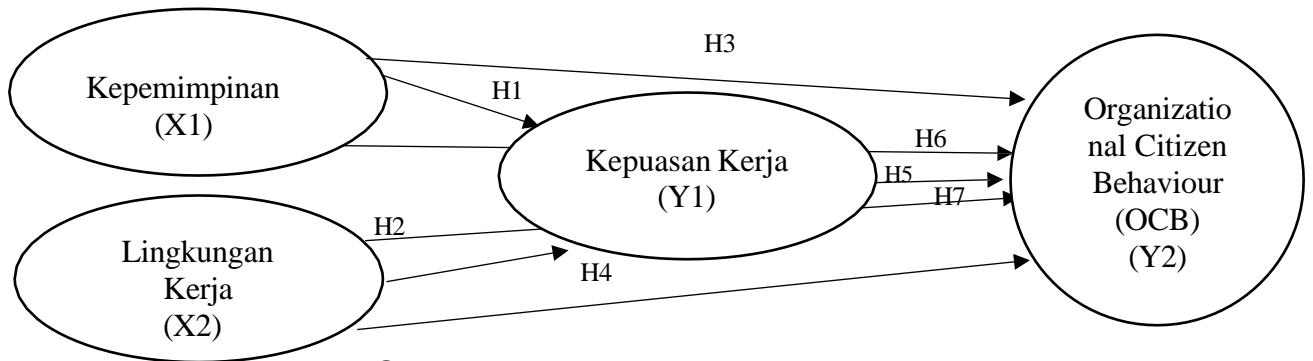
Lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang berada disekitar para pekerja, sehingga baik secara langsung maupun tidak langsung dapat mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas yang dibebankan. Lingkungan kerja merupakan salah satu hal yang ada di sekitar organisasi atau perusahaan yang dapat berdampak secara langsung atau tidak langsung. Adanya lingkungan kerja yang baik akan memiliki pengaruh kepuasan kerja dan memiliki dampak positif, membuat para pegawai menyelesaikan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh tanpa adanya gangguan dari sekitar Ketika menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik dan nyaman dapat menimbulkan rasa puas pada diri dan pegawai dan mempunyai dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), artinya adanya lingkungan yang baik akan memunculkan atau mendorong pegawai memiliki sifat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wibowo, (2013) bahwa lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kailola, (2018) menyatakan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Penelitian yang dilakukan oleh Widayanti dan Farida (2016) menyatakan bahwa terdapat pengaruh signifikan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

H7 = Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap

*Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Kepuasan Kerja.*

Untuk lebih jelasnya mengenai keterikatan pengaruh variabel independent terhadap variabel dependen dapat dilihat pada gambar 1 berikut



Gambar 1. Kerangka Konsep Penelitian

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian, telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2016).

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di halaman sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
2. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pada Dinas Tanaman Pangan Hortikultura dan Perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
3. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
4. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
5. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.



6. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.
7. Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) melalui kepuasan kerja pada dinas tanaman pangan hortikultura dan perkebunan Provinsi Sulawesi Selatan.