

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Karyawan merupakan *human capital* yang berperan sebagai komponen kunci dalam proses pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan didefinisikan sebagai setiap orang yang mampu menghasilkan komoditas dan/atau jasa untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri serta kebutuhan masyarakat. Perusahaan mampu mencapai keberhasilannya melalui peran dan kontribusi karyawannya dalam menganalisa dan mengimplementasikan tanggung jawabnya (Yoanita et al., 2023). Semakin besar sebuah perusahaan berinvestasi pada karyawannya, semakin baik kualitas karyawan yang dimilikinya (Aditi et al., 2023).

Pada perusahaan, karyawan bertindak sebagai penggerak dan pengelola sistem yang diperlukan untuk beroperasi (Aditi et al., 2023). Karyawan merupakan faktor terpenting dan utama bagi perusahaan dalam mencapai target dan kesuksesannya (Riyanto dan Panggabean, 2019 ; Nopita et al., 2022). Perusahaan membutuhkan karyawan yang fleksibel dan berorientasi terhadap pertumbuhan dan pencapaian tujuan. Perusahaan membutuhkan karyawan yang ingin mengerjakan tugas di luar dari tugas normal mereka karena dapat meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam kesuksesan perusahaan (Armstrong, 2014 :

lono et al., 2022 : Robbins dan Judge, 2017).

Organizational Citizenship Behaviour (OCB), atau biasa disebut sebagai *extra role*, adalah perilaku individu yang secara sukarela melakukan



pekerjaan di luar dari ketentuan yang ada pada kontrak kerja (Shbail dan Shbail, 2020). Karyawan secara bebas memilih untuk menunjukkan OCB atau tidak, namun akan menjadi pertimbangan atasan dalam penilaian kinerja. OCB dapat didorong oleh berbagai faktor seperti iklim organisasi (Shbail dan Shbail, 2020), kepuasan kerja (Robbins dan Judge, 2017 ; Tewal et al, 2017 ; Armstrong ; 2014), tanggung jawab sosial (Robbins dan Judge, 2017), keadilan organisasi (Borman et al, 2003 ; Robbins dan Judge, 2017) , keterlibatan kerja (Borman et al, 2003 ; Robbins dan Judge, 2017 ; Armstrong, 2014), dan lain-lain. Teori di atas sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ginting (2021) mengenai efek dari iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap formasi OCB pada staf pemasaran PT AJMI Cabang Pontianak. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja secara positif dan signifikan bisa mendorong terbentuknya OCB pada karyawan.

Menurut Hussainy (2022), iklim organisasi (*organizational climate*) adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan kerja dan praktik-praktik yang berlaku dalam organisasi yang didapatkan dari pengalaman mereka selama bekerja. Menurut Susanty (2013) iklim organisasi menunjukkan karakteristik dan ciri khas dalam organisasi yang membedakannya dengan organisasi yang lain. Iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi dan menentukan perilaku karyawan

neider et al., 2013 : Widyanti : 2019). Apabila iklim dalam organisasi positif nemadai, maka karyawan akan terdorong untuk menunjukkan perilaku yang if seperti OCB. Iklim organisasi yang baik juga akan mendukung karyawan



dalam menyalurkan potensi mereka yang dapat berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan (Ghiffary dan Puspitadewi, 2023).

Menurut Purnama dan Riana (2020), iklim organisasi yang positif dapat meningkatkan motivasi, komitmen, dan kepuasan kerja karyawan yang mengarahkan kepada OCB. Kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan perilaku dan perasaan yang dimiliki karyawan terkait pekerjaan mereka (Armstrong, 2014). Karyawan akan merasa puas dengan pekerjaan mereka jika iklim kerja mendukung kolaborasi, adanya ruang untuk berinovasi, pendapatan yang sesuai, dan adanya kepercayaan kepada karyawan dalam melakukan pekerjaannya (Robbins dan Judge, 2017). Kepuasan kerja karyawan mempengaruhi makna dari pekerjaan yang mereka miliki (Robbins dan Judge, 2017). Oleh karena itu, karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka akan terdorong untuk bekerja secara maksimal dan berinisiatif untuk melakukan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya atau OCB (Purnama dan Riana, 2020 : Robbins dan Judge, 2017).

Teori ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Andara (2021) tentang pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Desanta Muliavisitama, Serang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara iklim organisasi terhadap variabel kepuasan kerja. Hal ini juga didukung oleh penelitian dilakukan oleh Lubis (2020) tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap OCB



pada karyawan RS Pertamina Pangkalan Brandan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh signifikan antara kepuasan kerja dengan variabel OCB.

PT PLN (Persero) UP3 Parepare merupakan salah satu perusahaan ketenagalistrikan yang menyelenggarakan usaha penyediaan tenaga listrik bagi kepentingan umum dalam jumlah dan mutu yang memadai. PT PLN bertujuan untuk memupuk keuntungan dan melaksanakan penugasan pemerintah di bidang ketenagalistrikan dalam rangka menunjang pembangunan dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan terbatas. Karyawan sebagai pengelola dan penggerak sistem pada PT PLN merupakan bagian terpenting yang menunjang operasional.

Berdasarkan wawancara pra-penelitian dengan beberapa *officer* kinerja yang dilakukan penulis di PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare, masih ada karyawan yang kurang menunjukkan OCB atau perilaku *extra role*. Contohnya, sebagian karyawan sering tidak menghadiri acara yang diadakan perusahaan, dan masih ada juga karyawan yang tidak bersedia menggantikan *shift* karyawan yang sedang izin. Selain itu, masih ada beberapa karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare yang kurang puas dengan pekerjaan mereka. Hal tersebut disebabkan oleh masih kurangnya kesempatan promosi dan tingkat kemajuan karir karyawan. Beberapa karyawan juga merasa kurang puas karena pekerjaannya tidak sesuai dengan keahlian dan pendidikan mereka.



Namun, sebagian besar karyawan telah merasa bahwa iklim organisasi ada pada PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare sangat kondusif dan adai. Hal tersebut disebabkan karena adanya tujuan yang jelas bagi setiap

departemen dan karyawan. Manajemen perusahaan selalu memberikan motivasi dan dukungan yang cukup kepada karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Selain itu, terdapat kebijakan dan prosedur yang jelas dan terstruktur. Iklim organisasi yang baik merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan kepuasan kerja (Andara, 2021 : Panggabean dan Riyanto, 2019 : Krisnaldy et., 2019) dan OCB (Yusnita et al., 2020 : Ginting, 2021). Berdasarkan uraian di atas, penulis terdorong untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh *Organizational Climate* terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* dengan *Employee Job Satisfaction* sebagai Variabel *Intervening* pada Karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang ada di latar belakang, maka pertanyaan pada penelitian ini yaitu:

1. Apakah Iklim Organisasi (*Organizational Climate*) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare?
2. Apakah Iklim Organisasi (*Organizational Climate*) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare?



3. Apakah Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare?
4. Apakah Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) memediasi pengaruh Iklim Organisasi (*Organizational Climate*) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini yaitu :

1. Untuk mengetahui apakah Iklim Organisasi (*Organizational Climate*) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare.
2. Untuk mengetahui apakah Iklim Organisasi (*Organizational Climate*) berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare.
3. Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare.
4. Untuk mengetahui apakah Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) memediasi pengaruh Iklim Organisasi (*Organizational*



Climate) terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) pada pegawai PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan mempunyai manfaat baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi pemikiran penulis terkait pengaruh Iklim Organisasi (*Organizational Climate*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) khususnya pada PT PLN (Persero) UP3 Kota Parepare.

1.4.2 Manfaat Praktis

a) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan penulis terkait pengaruh Iklim Organisasi (*Organizational Climate*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Selain itu, penelitian ini menambah pengalaman penulis dalam melakukan suatu penelitian

b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dan masukan positif dan bermanfaat terkait pengaruh Iklim Organisasi



(*Organizational Climate*) terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*) dan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Selain itu, penelitian ini diharap dapat menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk melaksanakan perbaikan terhadap kelemahan yang mungkin ada.

c) Bagi Pihak Lainnya

Sebagai acuan dan referensi bagi pihak yang lain yang ingin meneliti ataupun memperdalam penelitian yang sejenis.

1.5 Sistematika Penulisan

Laporan penelitian ini dibagi menjadi enam bab, yaitu terdiri atas:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini terdiri dari latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab tinjauan pustaka terdiri atas landasan teori dan tinjauan empiris. Dalam bab ini dijelaskan mengenai *Resource-Based View*, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), Iklim Organisasi (*Organizational Climate*), Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*), *Organizational Citizenship Behaviour*

3), dan penelitian terdahulu.

BAB III KERANGKA KONSEPTUAL



Pada bagian kerangka konseptual, penulis memaparkan tentang bagaimana model kerangka pikir, hubungan antar variabel, serta hipotesis penelitian.

BAB IV METODE PENELITIAN

Pada bab metode penelitian, penulis memaparkan tentang secara rinci terkait metode penelitian yang digunakan. Agar sistematis, bab metode penelitian meliputi jenis dan rancangan penelitian, lokasi dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik sampling, teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, serta teknik analisis data.

BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini terdiri dari gambaran hasil penelitian dan analisa secara kuantitatif, serta pembahasan hasil penelitian. Agar sistematis, bab ini meliputi hasil penelitian dan pembahasan.

BAB VI PENUTUP

Bab terakhir terdiri dari kesimpulan dan saran dari seluruh rangkaian penelitian yang telah dilakukan. Kesimpulan secara ringkas memaparkan masalah yang ada pada penelitian serta hasil dari penyelesaian penelitian. Pada bagian kesimpulan, penulis memaparkan hasil analisis dan interpretasi data yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya. Sedangkan saran berisi solusi atas masalah dan kelemahan yang ada pada lingkup penelitian. Saran menguraikan mengenai langkah yang perlu diambil berbagai pihak terkait hasil penelitian yang telah dilakukan.



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini memaparkan terkait landasan teori yang membahas konsep, definisi, dan indikator dari setiap variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Pada bab ini dijelaskan mengenai *resource-based view*, MSDM, iklim organisasi (*organizational climate*), kepuasan kerja karyawan (*employee job satisfaction*), *organizational citizenship behaviour (OCB)*, dan hasil penelitian terdahulu.

2.1 Resource Based View (RBV)

Resource Based View (RBV) merupakan perspektif yang menekankan peran kunci dari sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam menciptakan keunggulan kompetitif. RBV merupakan sebuah teori yang berfokus pada sumber daya termasuk sumber daya manusia dalam organisasi, sebagai dasar dari setiap pengambilan keputusan (Mello, 2013). RBV merupakan fondasi untuk MSDM strategis sebagai landasan teoritis dalam penerapan konsep-konsep MSDM.

Menurut Mello (2013), organisasi yang efektif menyadari karyawan sebagai sumber daya dan aset strategis yang dapat berkontribusi dalam kemajuan organisasi. Kesuksesan suatu organisasi ditentukan oleh perilaku dan keputusan yang dibuat oleh karyawan yang bekerja di dalamnya. Penerapan RBV dalam MSDM penting untuk memastikan pengelolaan SDM yang efektif untuk lapatkan keunggulan kompetitif organisasi (Masyitoh et al, 2019)



2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Menurut Noe et al (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan setiap kebijakan, praktik, dan sistem yang berlaku dalam suatu perusahaan, yang dapat mempengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. MSDM merupakan proses pengelolaan orang dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dessler, 2018). Perusahaan membutuhkan MSDM yang efektif karena dapat meningkatkan kinerja, produktivitas, dan profitabilitas. Adapun beberapa fungsi MSDM menurut Dessler (2018), yaitu :

a) *Human Resource Management Strategy and Performance*

Dalam perusahaan, strategi MSDM memainkan peran penting dalam memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk mendukung strategi organisasi. Suatu perusahaan harus menerapkan kebijakan dan praktik yang dapat menghasilkan kinerja karyawan yang unggul. Oleh karena itu, setiap departemen dalam perusahaan memerlukan strategi fungsional dan strategi MSDM yang dapat mendorong kompetensi dan perilaku karyawan yang dapat berkontribusi dalam mencapai tujuan perusahaan.

MSDM berperan dalam menciptakan sistem kerja berkinerja tinggi (*high-performance work systems*) yang dapat mendorong keterlibatan karyawan dan kinerja yang lebih baik. Keterlibatan karyawan merupakan aspek penting dalam perusahaan karena dapat mempengaruhi kinerja dan loyalitas karyawan. Untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, perusahaan dapat melakukan pengelolaan yang berfokus pada komunikasi terbuka, penciptaan budaya organisasi



yang kondusif untuk berkolaborasi dan berinovasi, serta membangun iklim organisasi yang positif.

b) *Recruitment, Placement, and Talent Management*

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan dalam proses perencanaan tenaga kerja, perekrutan, penempatan, dan manajemen talenta untuk memastikan organisasi mendapatkan karyawan yang kompeten dan mendukung strategi bisnis. Proses perekrutan yang efektif berkontribusi pada penciptaan iklim organisasi yang positif dengan memastikan bahwa karyawan yang direkrut memiliki nilai-nilai, budaya dan sikap yang sesuai dengan organisasi. Oleh karena itu, perekrutan dapat dilakukan dengan melibatkan karyawan dengan memastikan bahwa kandidat yang dipilih memiliki motivasi dan kecocokan budaya yang sesuai dengan organisasi.

c) *Training and Development*

Pelatihan dan pengembangan karyawan sangat penting dalam meningkatkan keterampilan, kompetensi, dan produktivitas karyawan. Pelatihan karyawan dimulai dengan tahap perencanaan untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi yang ada di antara karyawan. Berbagai metode pelatihan yang diterapkan dapat berupa on-the-job training, off-the-job training, pelatihan formal, coaching, dan mentoring. Sedangkan, pengembangan karyawan berfokus pada peningkatan keterampilan jangka panjang dan pengembangan karir karyawan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki dampak langsung pada kinerja organisasi karena dapat meningkatkan keterampilan karyawan.



MSDM strategis berperan dalam membuat program pelatihan dan pengembangan yang efektif. Program yang baik dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan (Muhajir et al, 2024)

d) *Compensation*

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berperan dalam mengatur dan menetapkan rencana pembayaran strategis karyawan. MSDM perlu merancang sistem kompensasi yang adil dan kompetitif. Perusahaan harus memastikan bahwa mereka memberikan kompensasi kepada karyawan secara adil berdasarkan kompleksitas dan tanggung jawab pekerjaan. Hal tersebut penting karena dapat mempengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang berdampak pada kinerja mereka. Kompensasi yang adil dan total rewards yang mencakup pengakuan atas kontribusi karyawan tidak hanya meningkatkan keterlibatan (engagement), tetapi juga perilaku proaktif seperti OCB.

e) *Building Positive Employee Relations*

Perusahaan harus mampu membangun dan memelihara hubungan positif antara karyawan dan perusahaan yang mendukung produktivitas, motivasi, serta disiplin kerja karyawan melalui strategis MSDM. Hubungan karyawan yang positif adalah hasil dari keadilan yang ada dalam organisasi, komunikasi yang terbuka, penghargaan yang tepat, serta iklim organisasi yang positif. Selain itu,

etapkan kode etik dan kebijakan disiplin yang adil dapat membangun kepercayaan dan hubungan yang positif. Apabila perusahaan mampu menerapkan



hal-hal tersebut secara efektif, akan lebih mungkin untuk meningkatkan keterlibatan dan produktivitas karyawan

2.3 Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

2.3.1 Definisi Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

Iklim organisasi (*organizational climate*) adalah pandangan karyawan terhadap budaya serta aspek-aspek dari lingkungan kerja suatu organisasi yang didapatkan dari pengalaman mereka selama bekerja (Hussainy, 2022). Obeng et al (2021) menyatakan bahwa iklim organisasi bersifat dinamis tergantung dari peristiwa dan keadaan yang saat ini terjadi dalam organisasi tersebut. Iklim organisasi menghubungkan apa yang dihargai dan diyakini oleh organisasi dengan praktik, kebijakan, dan prosedur yang diterapkan (Robbins dan Judge, 2017). Persepsi individu terhadap budaya organisasi adalah salah satu cara paling mudah untuk memahami iklim organisasi (Armstrong, 2014).

Setiap karyawan dalam lingkungan kerjanya membawa karakteristik personal berupa persepsi yang akan berinteraksi dengan iklim yang ada pada tempat kerja mereka (Susanty, 2013). Interaksi antara persepsi berupa nilai, harapan, dan tujuan yang dimiliki karyawan selaras dengan iklim organisasi, maka akan mempengaruhi hasil karyawan dari berbagai aspek seperti kinerja, produktivitas, dan motivasi (Hussainy, 2022).



Pengaruh Iklim Organisasi (*Organizational Climate*) Terhadap Perusahaan

Iklm organisasi mempengaruhi perilaku individu maupun kelompok dalam melaksanakan tugas guna pencapaian tujuan organisasi (Susanty, 2013). Iklm organisasi yang baik dan kondusif dapat meningkatkan sikap loyal dan mendorong karyawan untuk selalu berusaha maksimal dalam memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan (Purnama dan Riana, 2020). Iklm yang kondusif juga akan meningkatkan motivasi serta kepuasan kerja (Wulandari, 2019 ; Robbins dan Judge, 2017). Menurut Purnama dan Riana (2020), iklm organisasi yang buruk akan membuat karyawan merasa stres terhadap pekerjaan yang dimiliki. Hal tersebut yang akan menurunkan kepuasan dan motivasi karyawan terhadap pekerjaan mereka. Karyawan akan merasa kurang semangat dalam melaksanakan tanggung jawabnya akan berakibat pada kecenderungan izin bekerja dengan berbagai alasan seperti sakit. Menciptakan iklm organisasi yang baik merupakan salah satu hal yang sangat penting karena akan menentukan perilaku karyawan (Widyanti, 2019).

2.3.3 Dimensi Iklm Organisasi (*Organizational Climate*)

Iklm organisasi selalu dihubungkan dengan budaya yang ada dalam organisasi, lingkungan kerjanya, serta kondisi psikologis organisasi. Mempelajari iklm organisasi merupakan salah satu hal yang kompleks karena setiap organisasi memiliki ciri khas yang berbeda dari yang lainnya baik dari aspek ukuran, struktur, uk, visi, dan misi (Hussainy, 2022). Adapun empat dimensi dari iklm organisasi terdiri atas:



1. *People-Oriented Climate*

Iklm organisasi yang berorientasi pada orang akan menciptakan rasa perlakuan yang adil pada karyawan karena adanya sikap saling menghormati. Memberikan penghargaan atas kontribusi karyawan sangat penting untuk menghasilkan ide-ide inovatif. Untuk menciptakan iklim organisasi yang berbasis pada orang, perusahaan perlu memperhatikan pertumbuhan dan kesuksesan karir karyawannya. Koys dan DeCotiis (1991) dalam Hussainy (2022) mengidentifikasi faktor yang berkontribusi terhadap iklim psikologis di dalam suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut terdiri atas keadilan dalam sistem penghargaan, pengakuan dari atasan seperti promosi dan kesempatan pengembangan karir, dukungan dari rekan kerja dan atasan, gaya kepemimpinan, hubungan antar sesama karyawan dalam bekerja, serta kemampuan karyawan untuk mengatur pekerjaannya sendiri.

2. *Rule-Oriented Organizational Climate*

Iklm perusahaan yang berorientasi pada aturan, memprioritaskan kepatuhan terhadap peraturan dan regulasi yang ketat. Iklim ini merupakan bagian dari tradisi yang lama dan menjadi standar yang tidak mudah untuk diubah, dimana perusahaan mengharuskan karyawan untuk mengikuti prosedur yang telah ditetapkan (Hussainy, 2022). Iklim perusahaan yang berbasis peraturan mendorong karyawan untuk mematuhi aturan, norma, nilai, dan tradisi yang telah ditetapkan dan menyadari sepenuhnya konsekuensi jika mereka tidak melakukannya.



3. *Goal-Oriented Organizational Climate*

Iklm yang berorientasi pada tujuan adalah iklim organisasi yang memprioritaskan pada pencapaian tujuan. Tujuan sangat penting untuk keberhasilan organisasi karena mengarahkan karyawan pada tugas dan sasaran. Tujuan perusahaan harus selaras dan membantu mengintegrasikan berbagai sumber daya dalam pencapaiannya. Tujuan organisasi yang jelas sangat penting dan manajer harus melibatkan semua anggota organisasi dalam proses perencanaan dan penetapan tujuan.

4. *Innovative-Oriented Organizational Climate*

Kapasitas inovasi harus dibangun oleh organisasi agar dapat beradaptasi dengan lingkungan yang berubah dengan cepat saat ini (Annika et al, 2019, dalam Hussainy, 2022). Untuk menumbuhkan budaya kreatif dan inovasi, perusahaan harus mendukung pola pikir yang kreatif dan inovatif. Tiga komponen penting dalam iklim berorientasi pada inovasi yaitu pengambilan risiko, proaktif, dan daya cipta. Selain itu, tantangan, kebebasan, ide, dukungan, konsep, dan kepercayaan juga merupakan komponen penting lainnya.

2.4 Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*)

2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*)



Kepuasan kerja karyawan adalah tanggapan emosional berupa perasaan if (puas) dari seorang karyawan yang didapatkan dari evaluasi terhadap isi kerja yang dimiliki (Robbins dan Judge, 2017). Berbagai reaksi psikologi

seorang karyawan seperti sikap (kognitif), afektif atau perasaan senang (emosional), dan perilaku dikenal sebagai kepuasan kerja (Sunarta, 2019). Sikap positif dan baik yang ditunjukkan oleh karyawan, mengindikasikan kepuasan kerja karyawan. Sebaliknya, sikap yang negatif dan buruk mengindikasikan tidak adanya kepuasan kerja pada karyawan tersebut. (Armstrong, 2014). Kepuasan kerja menggambarkan kebahagiaan dan antusiasme karyawan terhadap pekerjaannya (Aziri, 2011). Kepuasan kerja karyawan dapat mendorong pengembangan sikap karyawan yang baik seperti karyawan cenderung lebih memprioritaskan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, juga memotivasi karyawan untuk melaksanakan tanggung jawab pekerjaan mereka melebihi harapan organisasi (Heriyadi, Tjahkono, dan Rahayu, 2020).

2.4.2 Faktor-faktor yang Mendorong Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*)

Menurut Riyanto dan Panggabean (2019) menyatakan bahwa kepuasan kerja karyawan timbul ketika seorang karyawan memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan yang mereka inginkan, seperti tempat kerja yang nyaman, kesempatan pengembangan karir, fasilitas yang baik, serta pemimpin yang mendukung. Dalam sebuah perusahaan, lingkungan kerja yang positif dan baik akan mendorong karyawan untuk berkomitmen tinggi dalam menyelesaikan tugas

anggun jawabnya karena adanya perasaan puas terhadap pekerjaan tersebut. (Riyanto dan Panggabean, 2019 ; Aziri, 2011).



Aziri (2011) menyebutkan faktor- faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu :

1. *The nature of work*, merujuk pada jenis, karakteristik, struktur, esensi dari pekerjaan yang dilakukan.
2. *Salary*, merujuk pada gaji atas pekerjaan yang dilakukan karyawan.
3. *Advancement opportunity*, merujuk pada kesempatan pengembangan karir yang tersedia bagi karyawan.
4. *Management*, merujuk pada sistem yang berlaku dalam perusahaan.
5. *Work group*, merujuk pada jalinan koordinasi dan kerja sama antar karyawan.
6. Kondisi lingkungan kerja, merujuk pada situasi dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya seperti lingkungan fisik, hubungan antar karyawan, serta kesehatan dan keselamatan kerja.

2.4.3 Dimensi Kepuasan Kerja Karyawan (*Employee Job Satisfaction*)

Riyanto dan Panggabean (2019) menggunakan lima dimensi untuk mengukur kepuasan kerja karyawan, yaitu pekerjaan itu sendiri, gaji, kesempatan promosi, pengawasan, dan teman kerja. Robbins dan Judge (2017) membagi tiga dimensi dari kepuasan kerja karyawan yaitu:

1. *Job Conditions*, kondisi pekerjaan itu sendiri merupakan aspek penting yang mendorong terbentuknya kepuasan kerja karyawan. Kondisi ini meliputi tersedianya kesempatan pelatihan dan pengembangan karir, interaksi dan dukungan sosial dari sesama karyawan dan atasan, *feedback* dari atasan,



kemandirian untuk melaksanakan tugas secara mandiri, dan tidak adanya diskriminasi di lingkungan kerja,

2. *Personality and Individual Differences*, kepribadian dan perbedaan individu memainkan peran penting dari kepuasan kerja karyawan. Kondisi ini meliputi kesesuaian antara karyawan dengan pekerjaannya, seberapa menarik pekerjaan bagi karyawan tersebut, dan seberapa positif pandangan karyawan terhadap pekerjaannya.
3. *Pay*, karyawan akan merasa puas ketika perusahaan memberikan kompensasi, *reward*, dan kesempatan pengembangan karir.

2.5 Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

2.5.1 Definisi Organizational Citizenship Behaviour (OCB)

Menurut Armstrong (2014), *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* atau perilaku *extra role* merupakan perilaku sukarela individu yang tidak diakui secara langsung oleh sistem kompensasi formal perusahaan. Seorang karyawan dengan OCB, bekerja melebihi apa yang diharapkan oleh perusahaan, seperti dengan ikhlas menolong rekan kerja, menghindari konflik, dan menjadi sukarelawan untuk kegiatan ekstra perusahaan (Robbins dan Judge, 2017). Perilaku OCB tidak selalu diperlukan tetapi secara signifikan dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi organisasi (Su et al., 2024 : Wardono et al.,

: Heriyadi et al., 2020).



2.5.2 Faktor yang Mendorong Perilaku *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Wirawan (2013) dalam Lubis (2020) menyebutkan bahwa perilaku OCB dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, tanggung jawab sosial pegawai, keadilan organisasi, keterlibatan kerja, kepribadian, gaya kepemimpinan, dan usia karyawan. Wardono et al (2022) mengategorikan dua faktor utama yang mempengaruhi OCB yaitu faktor internal dan external. Faktor internal terdiri atas komitmen dan sikap positif, kepuasan, motivasi, dan moral karyawan. Sedangkan faktor external terdiri atas gaya kepemimpinan, budaya organisasi, dan sistem manajemen.

Robbins dan Judge (2017) menyebutkan kepuasan kerja sebagai salah satu faktor penentu perilaku OCB. Kepuasan kerja karyawan secara positif mendorong perilaku OCB (Armstrong, 2014). Organ (1998) dalam Su et al (2024) menegaskan bahwa semakin tinggi kepuasan seorang karyawan, maka semakin besar kecenderungan mereka melakukan perilaku sukarela. Karyawan yang puas dengan pekerjaan mereka cenderung melakukan pekerjaan yang melebihi peran dan tanggung jawab mereka, seperti membantu mengurangi beban karyawan lainnya (Lubis, 2020). Karyawan yang kurang menunjukkan perilaku OCB, secara signifikan dapat mempengaruhi keseluruhan hasil dari kinerja organisasi. Brandon

3) dalam Soelton (2023) menyatakan bahwa karyawan dengan perilaku OCB akan enggan membantu rekan kerja yang kelebihan beban kerja, tidak ingin



bekerja melebihi waktu yang telah ditentukan, dan tidak menunjukkan sikap loyal terhadap organisasi.

2.5.3 Dimensi *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

Organ et al (2009) dalam Lubis (2020) membagi dimensi OCB ke dalam lima aspek, yaitu:

1. *Altruism*, perilaku dimana karyawan secara sukarela membantu rekan kerja yang kelebihan beban kerja atau sedang menghadapi masalah, baik terkait tugas organisasi maupun masalah pribadi. Bantuan yang diberikan tersebut bertujuan untuk membantu karyawan lain dan meningkatkan efisiensi kelompok dengan meningkatkan kinerja setiap orang.
2. *Conscientiousness*, perilaku dimana karyawan berusaha maksimal dalam melaksanakan tanggung jawabnya melebihi yang diharapkan oleh organisasi dan diluar dari kewajibannya. Perilaku ini meningkatkan efisiensi individu dan kelompok apabila ditunjukkan dengan manajemen waktu yang efektif.
3. *Sportmanship*, perilaku dimana karyawan menerima dan menahan diri terhadap situasi yang tidak sesuai dengan kondisi ideal tanpa menunjukkan protes. Selain itu, karyawan meningkatkan jumlah waktu yang dihabiskan untuk aktivitas organisasi yang bermanfaat.
4. *Courtesy*, perilaku dimana karyawan menghargai, memperhatikan, dan menjaga hubungan yang baik dengan rekan kerjanya untuk menghindari masalah interpersonal. Sikap ini termasuk tindakan seperti memberikan



pemberitahuan sebelum kejadian, pengingat, dan berbagi informasi yang relevan.

5. *Civic virtue*, merupakan perasaan karyawan yang didasarkan pada lingkungan kerjanya seperti kebijakan, prosedur, gaya kepemimpinan, dan tunjangan. Perilaku ini menunjukkan kepedulian karyawan terhadap organisasi seperti berpartisipasi dalam kepanitiaan dan mengikuti kegiatan volunteer secara sukarela untuk memajukan kepentingan organisasi.

2.6 Hasil Penelitian Terdahulu

Adapun hasil penelitian terdahulu yang dikutip pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.1

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil
1	Andara, A. M. (2021)	<i>The Influence of Participatory Leadership Style and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction at PT. Desanta Muliavisitama, Serang</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan uji regresi linier berganda. Jumlah sampel 34 orang. Lokasi penelitian di PT. Desanta Muliavisitama, Serang.	Terdapat pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kepuasan kerja, iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, dan gaya kepemimpinan



No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil
				partisipatif dan iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.
2	Yusnita, N., Sunaryo, W., & Yulianti, S. (2021)	<i>Improving Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Strengthening Organizational Climate and Personality</i>	Metode penelitian kuantitatif dengan uji regresi dan analisis korelasi. Jumlah sampel 152 orang. Lokasi penelitian di Sekolah Dasar Kabupaten Cileungsi.	Terdapat hubungan positif dan signifikan antara variabel iklim organisasi dan kepribadian dengan variabel OCB.
3	Lubis, D.M.G.S. (2020)	Pengaruh Kepuasan Kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada Karyawan RS Pertamina Pangkalan Brandan	Metode penelitian kuantitatif dengan uji korelasi. Jumlah sampel 100 orang. Lokasi penelitian di RS Pangkalan Pertamina Brandan.	Terdapat hubungan yang positif antara kepuasan kerja dengan OCB.
	pita., Jufri, &	Peran Kontrak Psikologis	Metode penelitian kuantitatif	Semakin rendah kontrak psikologis



No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil
	Hadiwibowo, I. (2022)	Menuju Perilaku OCB Dimediasi oleh Kepuasan Kerja	menggunakan uji T dan uji sobel test. Sampel penelitian berjumlah 63 orang. Lokasi penelitian di PT Sohau Kikaku Indonesia Plant Cirebon.	karyawan, maka semakin rendah kepuasan kerja dan OCB pada karyawan tersebut.
5	Heriyadi., Tjahjono, H.K., & Rahayu, M.K.P. (2020)	<i>Imrpoving Organizational Citizenship Behaviour through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance</i>	Metode penelitian kuantitatif menggunakan Structural Equation Modeling. Jumlah sampel 169 orang. Lokasi penelitian di RSUD Muntilan Magelang.	<i>Leader-Member Exchange</i> dan <i>Work-Life Balaance</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dan kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Leader-Member Exchange</i> . Kepuasan kerja



No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil
				juga memediasi efek dari <i>Work Life Balance</i> pada OCB secara signifikan.
6	Riyanto, S., & Panggabean, M. (2019)	<i>The Impact of Leadership, Organizational Culture, and Organizational Climate on Employee Job Satisfaction</i> (Case Study : PT Garuda (Persero) Tbk)	Metode penelitian kuantitatif dengan uji regresi linier berganda. Jumlah sampel 112 orang. Lokasi penelitian di PT Garuda Indonesia.	<i>Leadership</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Namun <i>Leadership, Organizational Culture</i> , iklim organisasi secara serentak mempengaruhi kepuasan kerja.
7	Yoanita, S.T., Sofiah, D., & Prasetyo, Y. (2023)	<i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (ekstra peran) pada Karyawan: Adakah Peranan Persepsi Gaya Kepemimpinan Transformasional?	Metode penelitian kuantitatif dengan metode korelasi <i>person product moment</i> . Jumlah sampel 102 karyawan. Lokasi penelitian pada PT Farmasi Surabaya.	Terdapat hubungan positif yang sangat signifikan antara persepsi gaya kepemimpinan transformasional dengan OCB. Sehingga, jika OCB meningkat, niat <i>turnover</i> akan menurun.



No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil
8	Shbail, M.O.A., & Al, A.MA. (2020)	<i>Organizational Climate, Organizational Citizenship Behaviour and Turnover Intention : Evidence from Jodran</i>	Metode penelitian kuantitatif menggunakan PLS-SEM. Jumlah sampel 78 orang. Lokasi penelitian di Universitas Private Jordan.	Terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dan OCB.
9	Ginting, S. (2021)	<i>The Effect of Organizational Climate and Job Satisfaction on the Formation of OCB in Marketing Staff of PT. AJMI Pontianak Branch</i>	Metode penelitian kuantitatif menggunakan <i>Multivariate Statistical Methode, Structural Equation Modelling (SEM), WarPLS6 Approach</i> . Jumlah sampel 119 orang. Lokasi penelitian di PT AJMI Cabang Pontianak.	Iklim organisasi merupakan secara positif dan signifikan membentuk kepuasan kerja dan OCB. Kepuasan kerja karyawan secara positif dan signifikan membentuk OCB karyawan, serta memediasi hubungan antara iklim organisasi dan OCB.



No	Peneliti (Tahun)	Judul	Metode Analisis	Hasil
10	Soelton, M. (2023)	<i>Conceptualizing Organizational Citizenship Behaviour and Learning Organizational in the Labor Sector</i>	Metode penelitian kuantitatif menggunakan Smart-PLS Structural Equation Modeling. Jumlah sampel 96 orang. Lokasi penelitian pada Divisi Assembling PT Surya Toto Indonesia, Tbk.	OCB dipengaruhi oleh <i>transformational leadership</i> dan <i>work engagement</i> dengan <i>learning organization</i> sebagai variabel moderasi.

