

SKRIPSI

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN GAYA
KEPEMIMPINAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA
PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO)**

**NASRUDDIN
A211 12 296**



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



Optimization Software:
www.balesio.com

SKRIPSI

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV(PERSERO)

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**NASRUDDIN
A211 12 296**



kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2019**



Optimization Software:
www.balesio.com

SKRIPSI

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV(PERSERO)

Disusun dan diajukan oleh

NASRUDDIN
A211 12 296

Telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Makassar, 11 Mei 2019

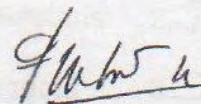
Pembimbing I



Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, S.E., M.Si

NIP. 19660622 199303 1 003

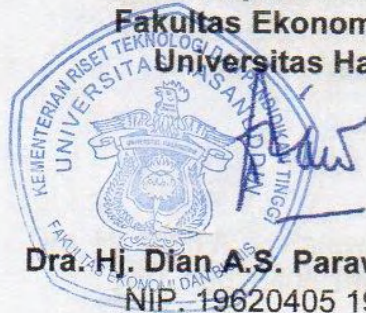
Pembimbing II



Dr. Wahda, S.E., M.Pd., M.Si

NIP. 19760208 200312 2 001

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D

NIP. 19620405 198702 2 001



SKRIPSI

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV (PERSERO)

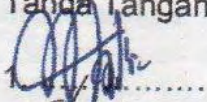
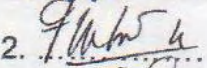
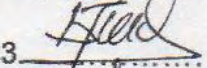
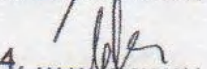
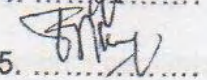
Disusun dan diajukan oleh

NASRUDDIN
A211 12 296

Telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **22 Mei 2019** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si	Ketua	
2.	Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si	Sekretaris	2. 
3.	Dr. Sumardi, SE., M.Si	Anggota	3. 
4.	Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr	Anggota	4. 
5.	Dr. Fauziah Umar, SE., MS	Anggota	5. 



Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D
NIP. 19620405 198702 2 001



PERNYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : NASRUDDIN
NIM : A211 12 296
Departemen : Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

**“PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI
KEPUASAN KERJA PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA XIV
(PERSERO)”**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah saya di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei 2019

Yang membuat pernyataan



NASRUDDIN



PRAKATA

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Puja dan puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini. Shalawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan pada Nabi Muhammad SAW beserta keluarga, para sahabat, tabi'in dan para pengikut setia beliau hingga akhir zaman. Alhamdulillah atas segala kemudahan-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini dengan judul **“Pengaruh Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)”**.

Skripsi ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Sarjana Ekonomi (SE) pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidaklah hanya sampai pada proses untuk mencapai gelar namun juga sebagai salah bentuk realisasi pengetahuan yang telah diperoleh selama mengikuti perkuliahan di kampus ini.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang setulusnya kepada semua pihak yang telah memberi dukungan, bantuan, serta bimbingan, hingga saat ini. Khususnya kepada

1. Orang tua tercinta, Bapak Abd. Rahim dan Ibu Gusniana yang telah memberikan doa, kasih sayang, cinta, motivasi, kepercayaan dan dukungannya kepada penulis, khususnya kepercayaan atas setiap pilihan

yang penulis ingin jalani.



2. Ibu Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D dan Bapak Andi Aswan, SE. MBA selaku ketua dan sekretaris Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin. Dra. Hj. Dian A.S. Parawansa, M.Si., Ph.D
3. Ibu Prof. Dr. Hj. Mahlia Muis, SE., M.Si selaku dosen pembimbing utama dan Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si selaku dosen pembimbing kedua yang telah memberikan masukan, arahan, nasehat, kritik serta saran kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
4. Bapak Dr. Sumardi SE., M.Si, Ibu Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, SE., M.Agr, dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., MS selaku dosen penguji yang telah memberikan saran dan masukannya dalam proses penyelesaian skripsi.
5. Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis sebagai pendidik yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat bagi penulis lewat ruang kelas dan ruang-ruang diskusi.
6. Pak Asmari, Pak Tamsir, Pak Dandu', Pak Safar, Pak Amir, Pak Bur serta seluruh staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas bantuannya selama proses perkuliahan ini.
7. PTPN XIV, terimakasih telah memberikan izin kepada penulis untuk meneliti, terkhusus kepada Direksi dan bagian SDM serta tentunya sahabat penulis kakanda Mamat.
8. Sahabat-sahabat Gokakaknass, saudari Arlis, Nana, Nurin dan Elisa yang membersamai penulis dalam pengerjaan skripsi.
9. Sahabat Yourstuff dan lain sebagainya yang telah meluangkan banyak waktu mendengar jokes receh penulis.

teman-teman pengurus IMMAJ FE-UH periode 2014-2015 dan teman-teman pengurus IMMAJ FE-UH periode 2015-2016. Terima kasih atas



segala upaya, tenaga, waktu dan pikiran teman-teman selama berada di fakultas ekonomi dan selama kepengurusan khususnya.

11. Kakak-kakak senior; Kak Anwar, Kak Ida, Kak Arits, Kak Aiman, Kak Iqbal, Kak Uya, Kak Syam, Kak Akbar, Kak Haris, Kak Alim dan lain sebagainya yang telah banyak menginspirasi penulis menjadi pribadi yang yang lebih baik.
12. Teman-teman HMI Komisariat Ekonomi; Mamat, Dali, Fadel, Nur, Nue, Abot, Sute, Agung dll yang telah menjadi teman belajar yang baik.
13. Keluarga besar SARATA; Jack, Andi, Pua, Dwi, Syafri, Asriandi, Adi, Antman, Hanif, Awi, Inho, Manaf, Rudy dan masih banyak lagi, yang meski terpisah jarak masih selalu menemani dalam suka dan duka.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih ada kekurangan dan masih jauh dari kesempurnaan. Untuk itu dengan kerendahan hati penulis siap menerima kritik dan saran yang membangun dari berbagai pihak. Selanjutnya, penulis mohon maaf apabila terdapat kesalahan baik materi yang tersaji maupun teknik penyelesaiannya. Skripsi ini ditulis dengan harapan bahwa dapat memberikan manfaat bagi semua pihak.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Makassar, 20 Mei 2019
Peneliti

Nasruddin



ABSTRAK

Pengaruh Iklim Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)

This research aims to analyze the influence of organizational climate and leadership style on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through mediation of Job satisfaction at PT. Perkebunan Nusantara XIV.

Nasruddin
Mahlia Muis
Wahda

Penelitian ini bertujuan untuk melihat pengaruh iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui mediasi kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara. Penelitian ini menggunakan model sampel jenuh, terdapat 49 responden dari karyawan PT. Perkebunan Nusantara. Dari penelitian ini diperoleh data kuesioner, studi kepustakaan, dan wawancara langsung dengan pihak terkait sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik analisis menggunakan regresi berganda dengan uji hipotesis yaitu uji F dan uji T serta path analisis untuk mengukur hubungan variabel mediasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi dan gaya kepemimpinan secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan PT. Perkebunan Nusantara XIV. Secara parsial, Iklim organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour, kemudian untuk variabel gaya kepemimpinan tidak memiliki pengaruh terhadap OCB. Kepuasan kerja tidak mampu menjadi mediasi antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan terhadap organizational citizenship behavior.

Kata Kunci: Iklim Organisasi, Gaya Kepemimpinan, Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Kepuasan Kerja.

This research uses a saturated sample model, there are 49 respondents from employees of PT. Perkebunan Nusantara XIV. From this research, questionnaire data, library studies, and direct interviews with related parties were obtained according to the research objectives. The analysis technique uses multiple regression with hypothesis testing namely F test and T test and path analysis to measure the relationship of mediating variables.

The results of this study indicate that the organizational climate and leadership style simultaneously influence and significantly affect the Organizational Citizenship Behavior of PT. Perkebunan Nusantara XIV. Partially, organizational climate has a significant influence on Organizational Citizenship Behavior, then for leadership style variables have no influence on OCB. Job satisfaction is not able to mediate between organizational climate and leadership style towards organizational citizenship behavior.

Keywords: *Organizational Climate, Leadership Style, organizational citizenship (OCB), Job Satisfaction*



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN.....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN.....	v
PRAKATA.....	vi
ABSTRAK.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	8
1.3 Tujuan Penelitian.....	8
1.4 Kegunaan Penelitian.....	9
1.5 Ruang Lingkup Penelitian.....	10
1.6 Sistematika Penelitian.....	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
2.1.2 Fungsi Manajemen SDM.....	11
2.2 Iklim Organisasi.....	13
2.2.1 Konsep Iklim Organisasi.....	13
2.2.2 Dimensi Iklim Organisasi.....	15
2.2.3 Asal Usul Iklim Organisasi.....	17
2.3 Gaya Kepemimpinan.....	19
2.3.1 Konsep Kepemimpinan.....	19
2.3.2 Teori-Teori Kepemimpinan.....	21
2.3.3 Fungsi dan Sifat Kepemimpinan.....	23
Indikator Gaya Kepemimpinan.....	24
Kepuasan Kerja.....	25
Konsep Kepuasan Kerja.....	25



2.4.2	Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja.....	26
2.5	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	28
2.5.1	Konsep <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	28
2.5.2	Dimensi-dimensi <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	30
2.5.3	Motif-Motif yang Mendasari <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	31
2.5.4	Faktor-faktor Pembentuk <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	31
2.5.5	Manfaat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dalam Perusahaan	34
2.6	Penelitian Terdahulu.....	35
2.7	Kerangka Pemikiran	39
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		41
3.1	Rancangan Penelitian.....	41
3.2	Tempat dan Waktu	41
3.3	Populasi dan Sampel.....	42
3.3.1	Populasi	42
3.3.2	Sampel	42
3.4	Jenis dan Sumber Data	42
3.4.1	Jenis Data	42
3.4.2	Sumber Data	43
3.5	Teknik Pengumpulan Data.....	43
3.5.1	Kuesioner	43
3.5.2	Wawancara	44
3.5.3	Dokumentasi	44
3.6	Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	44
3.6.1	Variabel Penelitian.....	44
3.6.2	Definisi Operasional	46
3.7	Instrumen Penelitian	48
3.7.1	Uji Validitas.....	49
3.7.2	Uji Reliabilitas	50
3.8	Analisis Data	50
3.8.1	Statistik Deskriptif	50
	Analisis Koefisien Determinasi (R^2)	50
	Uji Hipotesis	51



BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	54
4.1 Gambaran Umum Perusahaan	54
4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan	54
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	56
4.1.3 Struktur Organisasi.....	58
4.2 Deskripsi Data	59
4.2.1 Karakteristik Responden.....	59
4.3 Penentuan Range.....	62
4.4 Deskripsi Variabel.....	63
4.4.1 Deskripsi Iklim Organisasi	64
4.4.2 Deskripsi Gaya Kepemimpinan.....	67
4.4.3 Deskripsi Kepuasan Kerja	70
4.4.5 Deskripsi Organizational Citizenship Behavior.....	73
4.5 Uji Instrumen Penelitian.....	76
4.5.1 Uji Validitas.....	76
4.5.3 Uji Reliabilitas	77
4.6 Uji Hipotesis	78
4.6.1 Analisis Regresi Persamaan 1: Iklim Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Kepuasan Kerja (Y1)	78
4.6.2 Analisis Regresi Persamaan 2 : Iklim Organisasi (X1) dan Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2) melalui Kepuasan Kerja (Y1)	80
4.6.3 Hasil <i>Path Analysis</i> (Analisis Jalur).....	82
4.7 Pembahasan Hasil Analisis	88
4.7.1 Pengaruh Iklim Organisasi (X1) Terhadap Kepuasan Kerja (Y1)	88
4.7.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Kepuasan Kerja (Y2)	89
4.7.3 Pengaruh Iklim Organisasi (X1) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2)	90
4.7.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2)	91
4.7.5 Pengaruh Kepuasan Kerja (Y1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2)	93
4.7.6 Pengaruh Iklim Organisasi (X1) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2) melalui Kepuasan Kerja.	94
4.7.7 Pengaruh Gaya Kepemimpinan (X2) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y2) melalui Kepuasan Kerja.	95



BAB V PENUTUP	96
5.1 Kesimpulan.....	96
5.2 Saran.....	97
5.3 Keterbatasan Penelitian.....	98
DAFTAR PUSTAKA.....	99
LAMPIRAN	101



DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Pengaruh Pengaturan Organisasi terhadap Dimensi Iklim Organisasi	18
2.2 Penelitian Terdahulu	35
3.1 Definisi Operasional.....	46
3.2 Skala Likert dan Bobot Nilai Jawaban Responden	49
4.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis kelamin.....	60
4.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	60
4.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir.....	61
4.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja	62
4.5 Frekuensi Jawaban Iklim Organisasi.....	64
4.6 Frekuensi Jawaban Iklim Gaya Kepemimpinan.....	67
4.7 Frekuensi Jawaban Iklim Kepuasan Kerja	70
4.8 Frekuensi Jawaban Iklim Organizational Citizenship Behavior	73
4.9 Hasil Uji Validitas	76
4.10 Hasil Uji Reliabilitas	77
4.11 Hasil Regresi Berganda Persamaan 1	78
4.12 Hasil Regresi Berganda Persamaan 2	80
4.13 Model Persamaan Struktural.....	82
4.14 Pengaruh Tidak Langsung dan Efek Total	85
4.15 Perbandingan Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung.....	85



DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
4.1 Struktur Organisasi	58
4.2 Hasil Analisis Jalur (Path Analysis)	84
4.3 Hasil Perhitungan Sobel Test Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja	86
4.4 Hasil Perhitungan Sobel Test Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui Kepuasan Kerja	87



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manusia adalah makhluk sosial yang tidak dapat hidup tanpa manusia lain, kecuali dalam film fiksi seperti Tarzan tentunya yang menggambarkan seorang anak manusia yang hidup berpuluh tahun sendiri di hutan. Namun, jika diamati lebih lanjut sebenarnya Tarzan tidak hidup sendiri, dia ditemani oleh teman-teman hewannya yang menggantikan peran manusia di sekitarnya. Dalam dunia nyata tidak ada seorangpun yang mampu hidup tanpa orang lain, manusia membutuhkan manusia lain untuk berinteraksi, manusia membutuhkan manusia lain untuk saling membantu, manusia membutuhkan manusia lain untuk saling melengkapi kekurangan yang ada dan masih banyak lagi.

Dalam youtubenya, Raditya Dika (2018) yang pernah menjadi pemilik *subscriber* terbanyak di Indonesia menceritakan rahasianya menjadi seperti sekarang, dia mengatakan rahasia suksesnya adalah orang-orang dibelakangnya, dia sadar jika tidak bisa mengerjakan semua hal sendiri jadi mempekerjakan orang yang ahli di bidang yang Radit tidak kuasai seperti dalam mengambil gambar dan mengedit video agar konten yang dia hasilkan layak untuk ditonton. Seorang *youtuber* saja membutuhkan sebuah tim untuk menggarap konten yang ingin mereka buat, apalagi bagi sebuah perusahaan yang di dalamnya terdapat beragam pekerjaan yang kompleks. Dalam menyelesaikan semua pekerjaan yang ada, tentu saja dibutuhkan sumber daya manusia dalam hal ini karyawan yang ahli sesuai bidangnya.

Sumber daya manusia menjadi hal yang sangat penting, peranannya organisasi begitu krusial karena menjadi motor penggerak organisasi, itu



sebabnya setiap individu sangatlah dituntut untuk memberikan kualitas kerja terbaik yang mereka miliki, namun dalam konteks organisasi yang melibatkan banyak orang, karyawan diharapkan tidak hanya fokus pada pencapaian dirinya masing-masing namun, mengedepankan pencapaian organisasi secara umum dengan saling bekerjasama, bersedia secara sukarela membantu rekan kerjanya jika mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas yang ada meskipun pekerjaan tersebut bukanlah tanggung jawab utamanya atau yang biasa dikenal sebagai konsep *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sejalan dengan Aldag dan Resckhe dalam Titisari (2014:5) yang mengatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas tambahan, patuh terhadap aturan-aturan kerja yang dapat menjadi nilai tambah bagi karyawan. Oleh karena itu, OCB dirasa penting untuk dimiliki oleh karyawan karena perilaku OCB dapat meningkatkan kemampuan karyawan untuk memperbaiki efisiensi, efektivitas, dan kreatifitas organisasi.

Pentingnya membangun OCB di lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana persepsi karyawan mengenai bagaimana mereka dihargai oleh perusahaan, baik itu dari sistem manajemen, hubungan berinteraksi dengan rekan kerja, dan kesempatan untuk mengembangkan potensi. Faktor–Faktor yang memengaruhi OCB Menurut Organ et al. dalam Titisari (2014:15) ada dua faktor, yaitu faktor internal seperti kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, dan motivasi, serta faktor eksternal yang meliputi gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan iklim

si.



Menurut Organ et al. dalam Titisari (2014:15) Iklim organisasi menjadi sangat penting karena dengan iklim organisasi yang kondusif, setiap individu, tim kerja, dan pimpinan akan mengetahui, memahami, dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, dan kedudukan pada suatu organisasi, maka akan semakin meningkatkan produktivitas kerjanya. Sehingga iklim organisasi dapat menjadi penyebab berkembangnya OCB dalam suatu organisasi. Litwin dan Stringer (2008:121) mendefinisikan iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian Adany dan Kasmiruddin (2018) bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), hal ini sejalan juga dengan penelitian Astria dan Fitria (2016) bahwa terdapat kontribusi yang signifikan antara iklim organisasi dengan OCB. Berdasarkan observasi terhadap beberapa pegawai PT Perkebunan Nusantara XIV ditemukan bahwa iklim organisasi dirasa masih kurang kondusif dikarenakan fasilitas masih kurang memadai, keadaan lingkungan sosial yang juga masih kurang seperti masih minimnya intensitas interaksi antara satu karyawan dengan karyawan lain.

Selain iklim organisasi, seorang pemimpin juga memiliki peran yang penting karena pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan berbagai kegiatan para anggota atau kelompok. Menurut Hasibuan (2008:197) gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin memengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Organ dalam Titisari (2014: 43) gaya kepemimpinan

berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan berkorelasi dengan *altruism*, *citizenship*, *courtesy*, *conscientiousness* dan *civic virtue* yang merupakan



bentuk dari OCB. Pernyataan Organ tersebut belum merujuk secara spesifik mengenai gaya kepemimpinan seperti apa yang mempunyai korelasi dengan OCB.

Berdasarkan penelitian Kartini (2017) Gaya kepemimpinan memberikan kontribusi yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan di Politeknik LP3I Jakarta. Gaya kepemimpinan yang positif akan mendorong karyawan untuk melakukan pekerjaan melebihi tugas-tugas formalnya secara sukarela dan akan selalu mendukung tujuan organisasi dengan segala kemampuan yang dimilikinya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap OCB. Hasil observasi terhadap sejumlah pegawai PT Perkebunan Nusantara XIV menjelaskan bahwa hubungan pimpinan dengan bawahan memang sudah dirasakan adanya kedekatan yang bersifat mengarahkan, membimbing, dan mengintegrasikan bawahan meskipun masih ada karyawan yang merasakan ketidaknyamanan dengan pimpinan dalam berinteraksi di perusahaan hal ini kurang mendukung dan memotivasi karyawan dalam bekerja.

Locke dalam Luthans (2006:242) memberikan definisi komprehensif dari kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sifat kognitif, afektif dan evaluatif dan menyatakan kepuasan kerja adalah "keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang". Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan atau pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting. Karyawan yang merasakan kepuasan kerja yang tinggi akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, bahkan melakukan hal-hal lain diluar

nya tersebut yang akan menciptakan perilaku OCB hal ini sesuai Robbin dan Judge (2008:113) menyebutkan bahwa kepuasan kerja



seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku OCB karena karyawan yang puas akan secara sukarela berbuat lebih dalam pekerjaannya.

Berdasarkan penelitian Triwibowo (2016) menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diterima. Hasil observasi awal oleh peneliti di PT Perkebunan Nusantara XIV diketahui minimnya tingkat kepuasan kerja yang terjadi pada karyawan disebabkan dari beberapa hal yang berkaitan dengan kepemimpinan dan iklim organisasi sesuai dengan fenomena yang dijelaskan sebelumnya. Sehingga hal ini akan menghambat hadirnya perilaku OCB pada karyawan PTPN XIV.

Fenomena organization citizenship behavior yang ada di Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara (PTPN) XIV adalah hanya beberapa yang dapat digolongkan sebagai karyawan yang memiliki organization citizenship behavior terbukti dari hanya sedikit karyawan yang mau mengerjakan pekerjaan yang diluar pekerjaan strukturnya, mereka lebih memilih pulang setelah selesai dengan pekerjaannya. Sebagian besar karyawan yang mau mengerjakan pekerjaan diluar pekerjaan strukturnya hanya sebagai tanggung jawab saja dari atasannya, karena atasan yang memberikan arahan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.

Mengingat pentingnya pengaruh iklim organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap *Organization Citizenship Behavior*, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai: **“Pengaruh Iklim Organisasi Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan Kerja pada PT. Perkebunan Nusantara XIV (Persero)”**.



1.2 Rumusan Masalah

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

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap kepuasan kerja karyawan?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan?
4. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan?
6. Apakah iklim organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan melalui kepuasan kerja?
7. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan melalui kepuasan kerja?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis pengaruh langsung iklim organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan.
2. Untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja karyawan.



3. Untuk menganalisis pengaruh langsung iklim organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan.
4. Untuk menganalisis pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan.
5. Untuk menganalisis pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan.
6. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan melalui kepuasan kerja.
7. Untuk menganalisis pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan melalui Kepuasan Kerja.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberi manfaat baik kepada para penulis sendiri, akademisi penelitian lain, dan bagi Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara (PTPN) XIV dalam hal ini :

1. Bagi para akademisi penelitian ini dapat memberikan masukan bagi pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi publik, khususnya yang berkaitan dengan iklim organisasi dan gaya kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap OCB melalui kepuasan kerja.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara (PTPN) XIV untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi dan gaya kepemimpinan serta pengaruhnya terhadap OCB melalui kepuasan kerja di Perseroan

Terbatas Perkebunan Nusantara (PTPN) XIV



3. Manfaat penelitian ini bagi pihak lain adalah sebagai bahan referensi dan bahan perbandingan bagi penulis lain dalam melakukan penelitian yang sejenis dimasa yang akan datang.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Ruang lingkup penelitian ini berguna untuk memberi gambaran yang jelas tentang batasan masalah dalam penelitian, sejauhmana iklim organisasi dan gaya kepemimpinan baik secara langsung ataupun melalui kepuasan kerja memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan Perseroan Terbatas Perkebunan Nusantara (PTPN) XIV.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan ini terdiri dari beberapa bab yang secara rinci sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan tentang latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam bab ini diuraikan teori-teori yang berhubungan dengan pokok permasalahan yang dipilih yang akan dijadikan landasan dalam penulisan skripsi ini. Selain itu di bab ini juga dijelaskan mengenai kerangka pikir dan hipotesis dari penelitian ini.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini meliputi rancangan penelitian, tempat dan waktu penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data,



variabel penelitian dan definisi operasional, instrumen penelitian, dan yang terakhir analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan mengenai gambaran perusahaan dan analisis data serta pembahasan teoritis.

BAB V PENUTUP

Bab ini menjabarkan kesimpulan dan saran berkaitan dari hasil penelitian dan pembahasan yang yang diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang memiliki kepentingan terhadap penelitian terkait.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2014:10) mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Adapun definisi Manajemen sumber daya manusia menurut Rivai dan Ella Jauvani Sagala (2011:1) “Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.” Proses tersebut terdapat pada fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Sebab, Manajemen sumber daya manusia merupakan komponen dalam penggerakannya, membuat peran manajemen sumber daya manusia menjadi kunci penting dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

Noe et al (2013:5) menyatakan manajemen sumber daya manusia (human resource management) mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan motor penggerak organisasi. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.



2.1.2 Fungsi Manajemen SDM

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan kebutuhan pokok yang dibutuhkan dalam perusahaan. Pada hakikatnya, setiap sumber daya manusia dalam hal perusahaan adalah karyawan, melakukan dua fungsi; yaitu fungsi manajerial dan fungsi operatif. Fungsi manajerial adalah pekerjaan pikiran dimana keterampilan menggunakan pikiran, akal, mental dibutuhkan. Sebaliknya, fungsi operatif adalah pekerjaan fisik, dimana membutuhkan kepiawaian dalam teknis pelaksanaan. Hal tersebut sesuai dengan pendapat M.J Julius dalam Suwatno dan Priansa (2011: 28):

Gambaran umum fungsi personel ialah sama halnya dengan perusahaan yang progresif. Fungsi ini terbagi menjadi dua kelompok utama, yaitu operasi dan manajerial. Fungsi teknis personel manajemen mencakup kegiatan khusus yang berkaitan dengan pengadaan, pengembangan, memanfaatkan, dan memelihara pekerjaan, pengorganisasian, mengarahkan, dan mengendalikan para karyawan yang melakukan fungsi teknis personil

Adapun pendapat dari Edwin B. Flippo dalam Suwatno dan Priansa (2011: 30), menguraikan fungsi manajemen SDM sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan merupakan dasar dari proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi

tenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Proses pengorganisasian adalah membentuk organisasi, kemudian membagi



karyawan pada unit-unit tertentu sesuai dengan kapasitasnya dan kebutuhan perusahaan.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan ini juga acapkali disebut dengan istilah lain, seperti penggerakkan (actuating), motivasi (motivating), pemberian komando (commanding). Jadi pada dasarnya pengarahan adalah karyawan bekerja secara sukarela dan mau bekerja sama dalam perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Dalam hal ini, penggunaan istilah pengendalian (controlling) dan bukan pengawasan, sebab pengawasan adalah bagian dari pengendalian. Di samping mengamati pegawai, pengendalian juga melihat kinerja yang telah dicapai oleh karyawan.

2. Fungsi Operatif

a. Pengadaan (Recruitment)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

b. Pengembangan (Development)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.



c. Kompensasi (Compensation)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (Integration)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

f. Pensiun (Searation)

Fungsi Separation berhubungan dengan karyawan yang telah habis masa kontrak kerjanya kepada perusahaan. Fungsi utama manajemen kepegawaian adalah menjamin karyawan akan pensiun. Dalam kasus perusahaan besar, karyawan yang telah pensiun diberikan jaminan untuk hidup dengan tenang di masa pensiun berupa kompensasi yang telah di atur dan disepakati sebelumnya.

2.2 Iklim Organisasi

2.2.1 Konsep Iklim Organisasi

Suasana kantor dan lingkungan sekitarnya dapat memengaruhi kinerja para pegawai yang berada di dalamnya. Pemimpin maupun bawahan saling

engaruhi dalam terciptanya suasana kerja yang menyenangkan dan pemimpin dapat mengarahkan para bawahan untuk dapat bekerja



sebagaimana yang diinginkannya. Namun di sisi lain, pemimpin juga harus memperhatikan sikap kepemimpinannya dan menjaga bawahan agar suasana kerja yang terbentuk tetap kondusif.

Milner dan Martha (2014:7) menyatakan bahwa iklim organisasi yang kondusif adalah iklim yang sesuai dengan kebutuhan karyawan secara umum, yang membuat karyawan merasa nyaman dalam bekerja dan mampu memberikan pengaruh positif terhadap perilaku karyawan.

Tagiuri dan Litwin dalam Wirawan (2007: 121) menyatakan bahwa iklim organisasional merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi, memengaruhi perilaku mereka. Iklim organisasional adalah lingkungan manusia dimana para pegawai organisasi melakukan pekerjaannya.

Lubis (2015:78) menyatakan bahwa iklim organisasional adalah serangkaian deskripsi dari karakteristik organisasi yang bertahan dalam jangka waktu lama. Karakteristik ini membedakan satu organisasi dari organisasi lain dan memengaruhi perilaku orang-orang yang termasuk dalam organisasi tersebut.

Litwin dan Stringer sebagaimana dikutip dalam Elfrida (2009: 47) menyatakan bahwa iklim organisasional sebagai berikut:

"... a concept describing the subjective nature or quality of the organizational environment. Its properties can be perceived or experienced by members of the organization and reported by them in an appropriate questionnaire".

Robert Stringer dalam Wirawan (2007:122) mendefinisikan iklim sebagai *"...collection and pattern of environmental determinant of aroused motivation"* iklim organisasional dengan kata lain menurut Litwin dan Stringer

disimpulkan sebagai *"personality"* organisasi. Sehingga iklim organisasional dapat dipakai untuk mengartikan situasi yang pada umumnya



merupakan faktor-faktor yang berhubungan dengan iklim yang dianggap akan memengaruhi tingkah laku seperti: pembatasan-pembatasan, sistem penilaian, sistem hadiah dan hukuman.

2.2.2 Dimensi Iklim Organisasi

Karakteristik atau dimensi iklim organisasi, Menurut Wirawan (2007), terdapat enam dimensi dalam suatu iklim organisasi ialah:

1. Struktur

Struktur merefleksikan perasaan bahwa pegawai diorganisasi memahami dengan baik dan memiliki definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawabnya masing-masing.

2. Standar

Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki derajat kebanggaan yang dimiliki pegawai dalam melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal ini meliputi kondisi kerja yang dialami oleh pegawai di dalam organisasi.

3. Tanggung Jawab

Merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjadi pimpinan bagi dirinya sendiri. Hal ini meliputi akan sikap kemandirian pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan.

4. Pengakuan

Berhubungan dengan perasaan pegawai diberi imbalan yang layak dan sesuai dengan pekerjaan yang telah diselesaikan meliputi imbalan atau upah yang diterima oleh pegawai setelah menyelesaikan pekerjaan.

5. Dukungan

Merefleksikan perasaan pegawai mengenai kepercayaan dan saling

dukung diantara sesama kelompok kerja sehingga hubungan yang terjalin rekan kerja akan berjalan dengan baik.



6. Komitmen

Merefleksikan perasaan kebanggaan dan derajat kelayakan sebagai anggota organisasi dimana meliputi pemahaman pegawai akan tujuan dan sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi.

Sementara menurut Wirawan (2007:128) Dimensi Iklim organisasi terbagi atas tujuh, yakni :

1. Keadaan lingkungan fisik

Lingkungan fisik adalah lingkungan yang berhubungan dengan tempat, peralatan, dan proses kerja. Semisal tempat kerja yang berantakan dan peralatan yang kurang memadai akan menciptakan persepsi yang buruk bagi karyawan terhadap iklim organisasi.

2. Keadaan lingkungan sosial

Lingkungan sosial adalah interaksi atau hubungan antara organisasi. Dapat bersifat formal, informal, kekeluargaan atau profesional, semua sifat hubungan tersebut menentukan iklim organisasi.

3. Pelaksanaan sistem manajemen

Sistem manajemen adalah pola proses pelaksanaan manajemen organisasi, Indikatornya seperti karakteristik organisasi dan birokrasi organisasi.

4. Produk

Produk adalah barang atau jasa yang dihasilkan organisasi, produk suatu organisasi sangat menentukan iklim organisasi.

5. Konsumen yang dilayani

Untuk siapa produk suatu organisasi ditujukan sangat memengaruhi iklim

organisasi. Misal, iklim organisasi di sebuah panti jompo sangat berbeda dengan iklim organisasi di taman kanak-kanak.



6. Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi

Persepsi mengenai kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi sangat memengaruhi iklim organisasi. Termasuk dalam kondisi fisik adalah kesehatan, kebugaran dan ketangkasan. Kondisi kejiwaan misalnya adalah komitmen, moral, kebersamaan dan keseriusan anggota organisasi.

7. Budaya organisasi

Baik budaya organisasi maupun iklim organisasi sangat memengaruhi perilaku organisasi. Misalnya jika kode etik dilaksanakan dengan sistematis, maka akan memengaruhi persepsi karyawan mengenai lingkungan sosialnya, lalu terjadilah iklim etis dalam lingkungan organisasi.

2.2.3 Asal Usul Iklim Organisasi

Seperti iklim dalam klimatologi, iklim organisasi relatif tetap, tetapi dalam setiap iklim dapat terjadi perubahan musim dan cuaca. Di daerah beriklim tropis, misalnya, ada musim hujan dan musim kemarau. Di setiap musim, cuacanya juga dapat berganti-ganti. Iklim di suatu daerah terjadi karena ada faktor-faktor yang menyebabkan terjadinya iklim yaitu faktor-faktor di luar bumi (lingkungan eksternal) dan faktor-faktor yang ada di bumi (faktor internal). Faktor eksternal yang memengaruhi iklim seperti matahari dan planet lain, sedangkan faktor internal antara lain daratan, gunung, gurun, lautan dan hutan.

Stringer dalam Wirawan (2007:135) mengemukakan bahwa terdapat lima faktor yang menyebabkan terjadinya iklim suatu organisasi, yaitu lingkungan eksternal, strategi, praktik kepemimpinan, pengaturan organisasi, dan sejarah organisasi

1. Lingkungan eksternal

dustri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang Misalnya, iklim organisasi umum perusahaan asuransi umumnya sama.



Demikian juga iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan angkutan di Indonesia.

2. Strategi organisasi

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

3. Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh yang kuat terhadap iklim organisasi.

Tabel 2.1 menggambarkan pengaruh pengaturan organisasi terhadap dimensi iklim organisasi.

Tabel 2.1 Pengaruh Pengaturan Organisasi terhadap Dimensi Iklim Organisasi

No	Pengaturan Organisasi	Dimensi Iklim Organisasi yang Dipengaruhi	Dimensi Iklim Organisasi Lainnya yang Dipengaruhi
1.	Hubungan desain formal organisasi dan hubungan pelaporan	Struktur	Tanggung jawab
2.	Deskripsi pekerjaan/ pernyataan akuntabilitas	Struktur	Tanggung jawab, standar-standar
3.	Penentuan tujuan/sistem perencanaan	Komitmen	Struktur, standar-standar
4.	Sistem pengukuran kinerja	Standar	Komitmen, pengakuan
5.	Sistem evaluasi	Standar	Pengakuan, dukungan
6.	Sistem imbalan	Pengakuan	Komitmen
7.	Sistem pelatihan dan pengembangan	Dukungan	Pengakuan
	Sistem kebijakan dan prosedur	Struktur	Tanggung jawab,



	baru		dukungan
9.	Sistem manajemen karier	Tanggung jawab	Pengakuan, komitmen
10.	Sistem aliran orang lainnya (misalnya rekrutemen, penempatan, pemutusan hubungan kerja)	Tanggung jawab	Pengakuan, struktur, standar
11.	Rapat formal/komisi	Struktur	Dukungan
12.	Pengaturan organisasi formal atau informal	Dukungan	Tanggung jawab

4. Kekuatan sejarah

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

5. Kepemimpinan

Perilaku pemimpin memengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Konsep Kepemimpinan

Menurut Amirullah (2015:167), kepemimpinan adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberi tugas, mempunyai kemampuan untuk membujuk atau memengaruhi orang lain melalui pola hubungan yang baik guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Yukl (2015:4) mendefinisikan kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk memahami serta menyetujui apa yang perlu dilakukan sekaligus membantu mereka melakukannya dan proses untuk memfasilitasi upaya individu dan



kolektif untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian senada diperjelas oleh Durbin bahwa kepemimpinan adalah suatu usaha untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Durbin, A.J, 2001).

Menurut Kerlinger (2002:25) kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan dalam memengaruhi dan menggerakkan bawahannya sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan secara bersama-sama didorong ke suatu tujuan tertentu.

Luthans (2006:638) dalam bukunya menyatakan : Bagaimanapun juga, meskipun ada perhatian terhadap kepemimpinan dan nilai pentingnya, kepemimpinan tetaplah sebuah “*black box*” atau konsep yang tak bias dijelaskan, yang dikenal memiliki pengaruh besar terhadap kinerja manusia. Tetapi, fungsi intinya dan dimensi spesifiknya tidak dapat dijelaskan secara tepat. Selama bertahun-tahun banyak yang mempelajari atau menulis tentang kepemimpinan, tetapi sayangnya mereka mendefinisikan secara berbeda-beda. Meskipun banyak definisi spesifik yang dapat dikutip, namun sebagian besar akan tergantung pada orientasi teoritis. Selain pengaruh, kepemimpinan juga didefinisikan sebagai sekelompok proses perbedaan peran, inisiasi struktur, dan kombinasi dari dua atau lebih dari hal-hal tersebut.

Kepemimpinan memiliki peran penting dalam perusahaan. Pemimpin memiliki peran yang sangat vital dalam organisasi, jika kita menganalogikan pesawat sebagai sebuah organisasi maka pilot adalah pemimpinnya, pilot yang memiliki otoritas “mau dibawa kemana” dan “lewat jalur mana” pesawat tersebut

komandanya, disinilah pengetahuan pilot mengenai penerbangan, baik itu cara menerbangkan dan mendaratkan pesawat, membaca arah angin,



meminimalisir tubulensi, berkomunikasi dengan atc dan lain sebagainya diperlukan, hal ini yang dapat diibaratkan sebagai kepemimpinan, segala hal mengenai wawasan seorang pemimpin untuk memimpin, termasuk didalamnya sekumpulan proses memengaruhi bawahan untuk mencaai tujuan.

2.3.2 Teori-Teori Kepemimpinan

Amirullah (2015:171) menjelaskan terdapat beberapa teori kepemimpinan, seperti :

1. Teori Kontingensi Fiedler

Teori kontingensi kepemimpinan pertama yang terkenal dikemukakan oleh Fiedler (1967), yang mengambil pendekatan mencoba mencocokkan pemimpin dengan situasi dimana ia akan sukses. Model kontingensi yang dihasilkan menyatakan bahwa keefektifan seorang pemimpin tergantung dari tiga variabel, yaitu struktur kebutuhan pemimpin tersebut, kendali situasi pemimpin tersebut, interaksi antara struktur kebutuhan pemimpin dan kendali situasi.

Salah satu usulan penting dari Fiedler adalah bahwa kunci utama dari keberhasilan kepemimpinan terletak pada gaya dasar kepemimpinannya. Gaya dasar kepemimpinan itu bisa dipilih dari dua tipe, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan pimpinan dan bawahan.

2. Teori Kepemimpinan Jalan-Tujuan

Teori kepemimpinan jalan-tujuan (*path-goal leadership theory*) dirumuskan oleh Martin G. Evans dan Robert J. House, teori ini menerangkan bagaimana perilaku seorang pemimpin memengaruhi motivasi dan prestasi

bawahannya, dalam situasi kerja yang berbeda-beda. Teori ini akan jalan tujuan karena memusatkan perhatian pada cara pemimpin



memengaruhi prestasi kerja bawahan tentang tujuan pekerjaan, tujuan pengembangan diri dan jalan untuk mencapai tujuan.

3. Ohio State Leadership Studies

Peneliti di Ohio State University mengamati para pemimpin untuk mempelajari ratusan dimensi perilaku pemimpin. Mereka mengidentifikasi dua perilaku utama, yaitu pertimbangan dan memprakarsai struktur.

Pertimbangan (*consideration*) adalah tingkat dimana pemimpin menyadari adanya bawahan, menghormati ide dan perasaan dan membangun rasa saling percaya pada bawahannya. Pemimpin dengan pertimbangan mempunyai ciri yang akrab, menyediakan sistem komunikasi yang terbuka, mengembangkan kerjasama tim, dan berorientasi ke arah kesejahteraan bawahan.

Memprakarsai struktur (*initiating structure*) adalah tingkat dimana pemimpin berorientasi tugas dan mengarahkan aktivitas kerja bawahan ke arah pencapaian tujuan. Pemimpin dengan gaya ini biasanya memberikan instruksi, meluangkan waktu membuat perencanaan, menitikberatkan tenggat waktu dan memberikan jadwal eksplisit dari aktivitas kerja.

4. Teori Kepemimpinan Situasional

Teori ini menekankan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tergantung pada dua hal, yaitu pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat untuk menghadapi situasi tertentu dan tingkat kematangan jiwa (kedewasaan) para bawahan yang dipimpin. Kematangan dalam hubungan ini berkaitan dengan derajat pengalaman, kemampuan dan kemauan para bawahan untuk menerima tanggungjawab atas tugas tertentu. Dua dimensi kepemimpinan

digunakan dalam teori ini adalah perilaku seorang pemimpin yang berkaitan dengan tugas kepemimpinannya dan hubungan atasan-bawahan.



Hal itu tergantung pada orientasi tugas kepemimpinan dan sifat hubungan atasan dan bawahan yang digunakan.

2.3.3 Fungsi dan Sifat Kepemimpinan

Amirullah (2015:166) menjelaskan bahwa terdapat lima fungsi kepemimpinan, yaitu :

1. Fungsi Penentu Arah

Fungsi ini menjelaskan bagaimana seorang pemimpin harus mampu mengelola berbagai keterbatasan sumber daya organisasi dengan efektif, dengan kata lain arah yang hendak dicapai oleh organisasi menuju tujuannya harus sedemikian rupa sehingga mengoptimalkan pemanfaatan dari segala sarana dan prasarana yang ada. Arah yang dimaksud tertuang dalam strategi dan taktik yang disusun oleh pemimpin dalam organisasi.

2. Fungsi sebagai Juru Bicara

Fungsi ini mengharuskan seorang pemimpin untuk berperan sebagai penghubung antara organisasi dengan pihak-pihak luar yang berkepentingan seperti pemilik saham, pemasok, penyalur, lembaga keuangan dan instansi pemerintah yang terkait.

3. Fungsi sebagai Komunikator

Fungsi pemimpin sebagai komunikator disini lebih ditekankan pada kemampuannya untuk mengkomunikasikan sasaran-sasaran, strategi dan tindakan yang harus dilakukan oleh bawahan.

4. Fungsi sebagai Mediator

Pada fungsi ini, pemimpin bertindak sebagai mediator yang rasional, objektif dan netral menghadapi perbedaan-perbedaan kepentingan dalam



organisasi ataupun berbagai permasalahan yang dihadapi.

5. Fungsi sebagai Integrator

Adanya pembagian tugas, sistem alokasi daya dan tenaga, serta diperlukannya spesialisasi pengetahuan dan keterampilan dapat menimbulkan sikap, perilaku dan tindakan berkotak-kotak dan oleh karenanya tidak boleh dibiarkan berlangsung terus menerus. Dengan kata lain diperlukan integrator (pimpinan) terutama pada hirarki puncak organisasi.

Selanjutnya untuk menjamin tercapainya optimalisasi fungsi seorang pemimpin, maka pemimpin juga harus memiliki karakter dan sifat-sifat yang mendukung fungsi kepemimpinannya. Adapun sifat-sifat dan ciri dari kepemimpinan yang berhasil itu adalah :

1. Watak dan kepribadian yang teruji
2. Keinginan melayani bawahan
3. Memahami kondisi lingkungan
4. Intelegensi yang tinggi
5. Berorientasi ke depan
6. Sikap terbuka dan tugas.

2.3.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam memengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya (Nawawi, 2003). Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat memengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Guritno, 2005). Robert House dalam

(2015) menggabungkan empat tipe atau gaya kepemimpinan yang
yaitu :



1. Kepemimpinan direktif. Gaya ini serupa dengan gaya pemimpin otoriter lippit dan white. Bawahan mengetahui dengan pasti apa yang diharapkan dari mereka dan pemimpin memberikan pengarahan yang spesifik. Tidak ada partisipasi dari bawahan.
2. Kepemimpinan suportif. Gaya kepemimpinan ini memiliki sikap ramah, mudah didekati dan menunjukkan perhatian tulus untuk bawahan.
3. Kepemimpinan partisipatif. Pemimpin meminta dan menggunakan saran dari bawahan, tetapi masih membuat keputusan.
4. Kepemimpinan berorientasi pada prestasi. Pemimpin mengatur tujuan yang menantang bawahan untuk menunjukkan kepercayaan diri mereka bahwa mereka akan mencapai tujuan dan memiliki kinerja yang lebih baik

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Konsep Kepuasan Kerja

Locke dalam Luthans (2006:242) menyatakan bahwa kepuasan kerja yang meliputi reaksi atau sifat kognitif afektif dan evaluative dan menyatakan kepuasan kerja adalah “keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang”. Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan atau pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting.

Mangkunegara (2009: 117) menjelaskan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri karyawan yang berhubungan dengan pekerjaannya, seperti upah atau gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karir, hubungan dengan pegawai lainnya, dan mutu pekerjaan, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, dan mutu



pengawasan. Selain itu juga berhubungan dengan kondisi perasaan karyawan itu sendiri, seperti umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Handoko (2011: 193) mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Berdasarkan penjelasan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja mencerminkan bagaimana kita merasakan tentang pekerjaan yang digeluti dan apa yang kita pikirkan tentang pekerjaan kita.

2.4.2 Faktor yang memengaruhi Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang memengaruhi kepuasan kerja, seperti kondisi ruangan kerja, kesesuaian antara bidang studi dengan pekerjaan dan lain sebagainya, namun dampak yang terjadi terhadap masing-masing individu dapat berbeda tergantung dari kepribadian dari individu bersangkutan.

Menurut Luthans (2006:244) terdapat sejumlah faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Akan tetapi, pengaruh utama diringkus dalam lima dimensi berikut ini :

1. Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan kerja itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Misalnya, penelitian yang berhubungan pendekatan karakteristik pekerjaan pada desain kerja, menunjukkan bahwa umpan balik dari pekerjaan itu sendiri dan otonomi merupakan dua faktor motivasi utama yang berhubungan dengan pekerjaan. Penelitian terbaru menemukan bahwa karakteristik pekerjaan dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan

dan jika persyaratan kreatif terpenuhi, maka cenderung menjadi puas. Pekerjaan yang sedikit variasinya akan menyebabkan pekerja merasa jenuh



dan kelelahan, dan sebaliknya pekerjaan yang terlalu banyak variasinya dan terlalu cepat menyebabkan karyawan merasa tertekan secara psikologis.

2. Gaji

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

3. Pengawasan (supervisi)

Ada dua dimensi gaya pengawasan yang memengaruhi kepuasan kerja. Pertama, adalah berpusat pada karyawan diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Hal itu secara umum dimanifestasikan dalam cara-cara seperti meneliti seberapa baik kerja karyawan, memberikan nasihat dan bantuan pada individu, dan berkomunikasi dengan rekan kerja secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Dimensi kedua adalah partisipasi atau pengaruh, seperti diilustrasikan oleh manajer yang memungkinkan orang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi pekerjaan mereka.

4. Kesempatan Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda dan memiliki berbagai penghargaan. Lingkungan kerja yang positif dan kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian dasar menjadi lebih penting daripada kesempatan promosi.



Rekan Kerja

Stressor alamiah dari kelompok atau tim kerja akan memengaruhi kepuasan

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

6. Kondisi Kerja

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

Dari penjelasan faktor-faktor di atas, dapat bahwa kepuasan kerja dapat diukur dari faktor pekerjaan itu sendiri, gaji, pengawasan, kesempatan promosi, kelompok kerja, dan kondisi kerja.

2.5 *Organizational Citizenship Behavior*(OCB)

2.5.1 Konsep *Organizational Citizenship Behavior*(OCB)

Organizational Citizenship Behavior(OCB) merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja, seperti perilaku menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas tambahan, patuh terhadap aturan-aturan kerja yang dapat menjadi nilai tambah bagi karyawan (Aldag dan Resckhe

isari, 2014:5)



Menurut Dyne dalam Titisari (2014:6), *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) merupakan perilaku yang menguntungkan organisasi karena karyawan bekerja secara sukarela dan melebihi apa yang menjadi tuntutan perannya.

Sedangkan Organ dalam Titisari (2014:6) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) merupakan perilaku karyawan perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan efektifitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan.

Menurut McShane dan Von Glinow dalam Harahap (2010:20) *Organizational citizenship behavior* (OCB) juga mengacu pada perilaku-perilaku yang melampaui kewajiban-kewajiban normal dari yang seharusnya dikerjakan oleh pegawai. Hal ini mencakup dalam menghindari konflik yang tidak penting, membantu orang lain tanpabermaksud sombong, melakukan pekerjaan yang berat dengan sabar, ikut terlibat dalam kegiatan-kegiatan organisasi, dan melakukan kinerja yang melebihi tugas normal dari yangdiperintahkan.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Dasar kepribadian untuk OCB mencirikan karyawan yang kooperatif, suka menolong, perhatian, dan bersungguh-sungguh. Dasar sikap mengindikasikan bahwa karyawan terlibat dalam OCB untuk membalas tindakan organisasi. Semua jenis OCB berharga bagi organisasi dan meskipun sering tidak terdeteksi oleh sistem penghargaan, terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan OCB memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi.



2.5.2 Dimensi-dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ dalam Titisari (2014:7), berikut merupakan dimensi *Organizational Citizenship Behavior*(OCB) :

1. *Altruism*

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

2. *Conscientiousness*

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

3. *Sportmanship*

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

4. *Courtesy*

Courtesy adalah menjaga hubungan baik dengan rekan kerja agar terhindar dari masalah-masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki

ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain,



5. *CivicVirtue*

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

2.5.3 Motif-Motif yang Mendasari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior ditentukan oleh banyak hal, tidak ada penyebab tunggal dalam *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Titisari (2014:9) menjelaskan bahwa salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasional berasal dari kajian McClelland yang menjelaskan bahwa manusia memiliki tiga tingkatan motif yaitu :

1. Motif berprestasi, mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi tugas, kesempatan atau kompetisi.
2. Motif afiliasi, mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain
3. Motif kekuasaan, mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

2.5.4 Faktor-faktor Pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Harahap (2010:21), Ada beberapa faktor yang memengaruhi seorang

melakukan OCB yaitu sebagai berikut:



1. Kepuasan Kerja

Seorang karyawan yang merasa puas terhadap pekerjaan serta komitmennya kepada organisasi tempatnya bekerja akan cenderung menunjukkan performa kerja yang lebih baik dibandingkan karyawan yang merasa tidak puas terhadap pekerjaan dan organisasinya. Dennis Organ sebagai tokoh penting yang mengemukakan OCB, menyatakan bahwa karyawan yang merasa puas akan membalas kenyamanan bekerja yang dirasakannya kepada organisasi yang telah memperlakukan dirinya dengan baik dan memenuhi kebutuhannya selama ini dengan cara melaksanakan tugasnya secara ekstra melebihi standar yang ada. Hal ini ditunjukkan dengan kesediaan karyawan dalam berbagai bentuk perilaku OCB secara sukarela demi kemajuanperusahaannya.

2. Keadilan

Karyawan harus merasa diperlakukan secara adil oleh organisasi baru ia akan menunjukkan perilaku OCB. Hal ini termasuk juga bahwa karyawan dapat merasakan prosedur kerja dan hasil kerja yang diperolehnya adalah sesuatu yang adil. Sejumlah studi juga menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara keadilan dengan OCB. Keadilansangatberpengaruhterhadapkaryawan,yaitumemengaruhi dukungan organisasi yang mereka rasakan dan selanjutnya mendorong mereka untuk membalas dengan OCB, yakni melakukan tugas di luar persyaratan kerja tertentu.

3. Motivasi Intrinsik

OCB muncul sebagai perwujudan dari motivasi intrinsik yang ada dalam

eseorang, misalnya kepribadian serta minat tertentu. Lebih lanjut, asi didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, mulai



dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Dengan demikian, motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadikan sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

4. Gaya Kepemimpinan

Dukungan dan gaya kepemimpinan atasan sangat memengaruhi munculnya OCB pada karyawan, hal ini dapat dipahami melalui proses *modelling* yang dilakukan oleh atasan yang kemudian menginspirasi para karyawan untuk melakukan juga OCB, sehingga atasan dapat menjadi agen model OCB.

Namun hal ini harus didukung juga dengan kualitas interaksi yang baik antara atasan dan bawahannya. Dengan begitu, atasan akan berpandangan positif terhadap bawahan, sebaliknya bawahan pun akan merasa bahwa atasannya memberi dukungan dan motivasi sehingga mereka akan menunjukkan rasa hormat dan berusaha berbuat lebih bagi organisasinya.

5. Jenis Kelamin

Studi terbaru menunjukkan bahwa ada pengaruh jenis kelamin terhadap kinerja OCB. Perilaku kerja seperti menolong orang lain, bersahabat dan bekerja sama lebih menonjol dilakukan oleh wanita daripada pria. Oleh karena itu, perilaku OCB lebih menonjol dilakukan oleh wanita dibanding pria karena mereka merasa bahwa OCB merupakan bagian dari kewajiban pekerjaan dan bukanlah suatu tugas ekstranya.

6. Masa Kerja

Karyawan yang telah lama bekerja di suatu organisasi akan memiliki komitmen yang lebih mendalam, baik dengan organisasi maupun dengan



rekan kerjanya sehingga individu memiliki orientasi kolektif dalam bekerja. Dengan kata lain, mereka akan lebih mengutamakan kepentingan bersama dibanding kepentingan pribadinya sehingga mereka lebih cenderung bersedia menolong rekan kerjanya dan berbuat lebih terhadap pencapaian organisasi.

2.5.5 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam Perusahaan

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* menurut Titisari (2014:10) adalah :

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer
2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja
3. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
4. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok
5. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi saran efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
6. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
7. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
8. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.



2.6 Penelitian Terdahulu

Berbagai penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2.2 di bawah ini :

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Fathimah Adany dan Kasmiruddin	2018	Pengaruh Iklim Organisasi dan Loyalitas Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada Perawat Rumah Sakit Ibnu Sina Pekanbaru	Berdasarkan pembahasan hasil analisis data maka dapat ditarik kesimpulan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Hasil penelitian ini bermakna bahwa semakin tinggi iklim organisasi yang dimiliki seorang perawat maka semakin tinggi pula <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) perawat tersebut.
2	Iis Kartini	2017	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Di Politeknik LP3I Jakarta Kampus	Berdasarkan hasil analisis data yaitu terdapat pengaruh yang signifikan gaya



			Jakarta Utara	<p>kepemimpinan terhadap minat <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). Gaya kepemimpinan akan memberikan kontribusi yang positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan di Politeknik LP3I Jakarta Kampus Jakarta Utara. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan (X) akan memberikan kontribusi sebesar 24,4% terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan di Politeknik LP3I Jakarta</p>
3	Wahyu Triwibowo, Tutuk Ari santi	2016	Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Mediasi	Berdasarkan hasil penelitian ini, kesimpulan dapat dihasilkan yaitu hipotesa 1 yang



				menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap organizational citizenship behavior (OCB) diterima, dengan nilai signifikansi 0,000 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa semakin karyawan puas dalam bekerja akan meningkatkan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
4	Gina Ardina	2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Iklim Komunikasi Terhadap OCB (Organizational Citizenship Behavior) dengan Kepuasan Karyawan sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Buana Alam Tirta Gembira Loka Yogyakarta	(1) Variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. (2) Variabel Iklim Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja. (3) Secara langsung variabel Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif



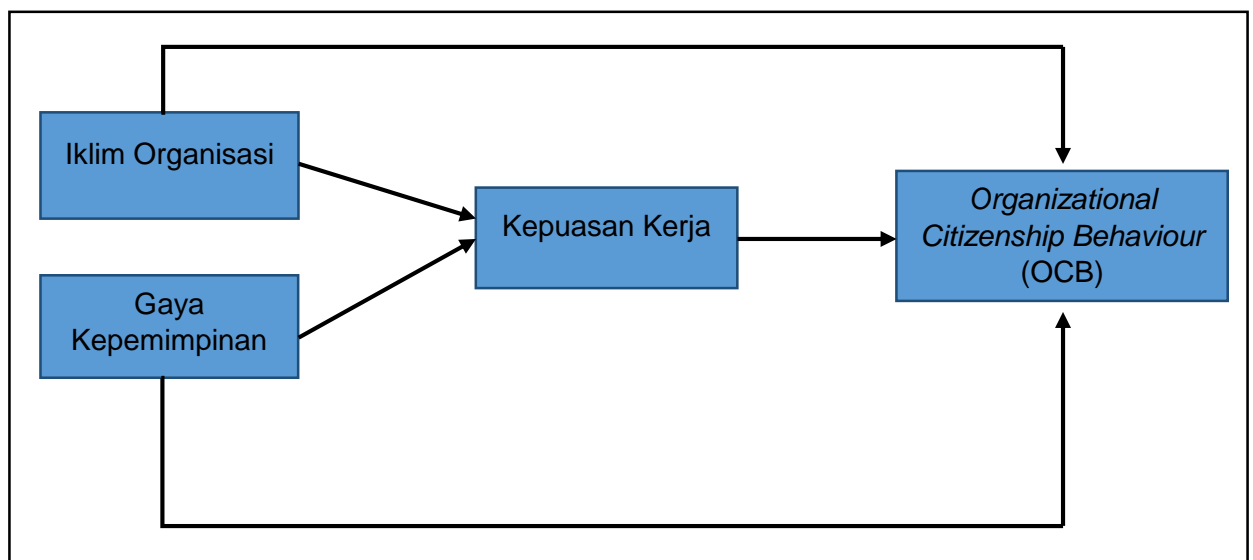
				<p>dan signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB).</p> <p>(4) Secara langsung Variabel Iklim Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).</p> <p>(5) Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB).</p>
5.	Rui Shin kao	2017	The relationship between work characteristics and change-oriented organizational citizenship behavior: a multilevel study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers	<p>kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi secara langsung mempengaruhi OCB organizational citizenship behavior pekerja National Immigration Agency (NIA)</p>



6.	Serdar Oge, pinar Erdogen	2015	Investigation of Relationship between Organizational Climate and Organizational Citizenship Behavior: A Research on Health Sector	Penelitian ini menyatakan tidak ada efek iklim organisasi, secara umum pada OCB pada lembaga kesehatan di Turki
----	---------------------------	------	---	---

sumber : diolah, 2019

2.7 Kerangka Pemikiran



Hipotesis dari penelitian ini adalah :

- H1 :** Diduga iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
- H2 :** Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Kepuasan Kerja karyawan.
- H3 :** Diduga iklim organisasi berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan.



- H4 :** Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan.
- H5 :** Diduga kepuasan kerja berpengaruh langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan.
- H6 :** Diduga iklim organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan melalui kepuasan kerja.
- H7 :** Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh secara tidak langsung terhadap Organizational Citizenship Behavior karyawan melalui kepuasan kerja.

