BAB II
TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

Tinjauan pustaka memiliki tujuan untuk mengumpulkan informasi ilmiah berupa teori dan referensi dari penelitian terdahulu untuk memperkuat penelitian ini. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) meliputi tindakan kesetiakawanan antar sesama rekan kerja yang dilakukan tanpa adanya paksaan dari siapa pun, misalnya melakukan pekerjaan diluar dari *job description*-nya dan dilakukan dengan sukarela, memberikan bantuan kepada rekan kerja lainnya dalam hal pekerjaan, tidak mengambil cuti jika tidak terlalu diperlukan. Tindakan perilaku ekstra-peran *(extra-role)* ini sangat dibutuhkan, hal ini dapat menjadi pendukung untuk mencapai tujuan suatu perusahaan yang efektif dan efisien.

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Sebuah organisasi yang memiliki *team work* yang baik disertai dengan adanya perilaku sukarela *(extra-role)* oleh setiap anggota merupakan hal penting dalam kelangsungan kegiatan organisasi demi tercapainya prestasi dan hasil yang tinggi, dibanding dengan organisasi yang anggotanya memiliki sikap kompetitif yang pada akhirnya hanya berkonsentrasi pada target "prestasi" yang ingin dicapainya dan bukan target "pencapaian" yang ingin didapat oleh

sebuah organisasi atau perusahaan (Hadi Wirawan, 2018).

Organizational Citizenship Behavior sebagai kontribusi seorang individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja dan diberi penghargaan berdasarkan hasil kinerja individu (Yoga Putrana, 2016). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedurprosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan "nilai tambah karyawan".

b. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam suatu perusahaan terhadap kinerja karyawan (Syahrul Nur Rizky *et al.*, 2020) yaitu sebagai berikut:

1) Dapat memberikan peningkatan produktivitas kepada sesama rekan kerja.
2) Dapat memberikan peningkatan kreativitas pemimpin dalam suatu perusahaan.
3) Dapat menghemat serta mengurangi energi SDM dalam suatu perusahaan.
4) Dapat menjadi pemeliharaan dalam kegiatan kelompok.
5) Mampu mengatur kegiatan kelompok kerja agar dapat berjalan dengan efektif
6) Dapat mempertahankan dan meningkatkan serta menarik

seorang karyawan yang terbaik.

7) Mampu menjaga keamanan dan dapat memberikan peningkatandalam kinerja suatu perusahaan.
8) Mampu beradaptasi atas perubahan lingkungan dan dapat memberikan peningkatan pada suatu perusahaan.

Dari beberapa manfaat diatas, dapat disimpulkan bahwa manfaat dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah untuk menjaga produktivitas sesama rekan kerja, menambah produktivitas pemimpin, menghemat energi sumber daya manusia agar lebih produktif, menjadikan sarana dalam mengatur kegiatan kelompok kerja, menambah kemampuan organisasi dalam mempertahankan karyawan terbaik serta menambah kemampuan dan efektivitas pada suatu organisasi.

c. Faktor Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Tri Rahmawati, (2017) menyatakan bahwa peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh 2 faktor yaitu:

1) Faktor Internal
   a) Kepuasan Kerja

      Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target lebih dari itu karyawan yang puas bisa

jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas karena mereka ingin mengulangpengalaman- pengalaman positif mereka.

b) Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaranorganisasi.

c) Kepribadian

Bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d) Moral Karyawan

Moral merupakan kewajiban - kewajiban susila seseorangterhadap masyarakat atau organisasinya.

e) Motivasi

Motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana di persyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2) Faktor eksternal

a) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktifitaspemimpin ketika mempengaruhi aktifitas bawahan

untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau trust adalah rasa percaya yang dimilikiseseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian

c) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu kesistem makna bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan organisasi dengan organisasi yang lain.

d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Terdapat lima indikator dalam *Organizational Citizenship Behavior* (Vannecia, Eddie & Roy, 2013) sebagai berikut:

1) *Altruism* (ketidakegoisan).

Perilaku menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi mengenai tugas perusahaan maupun masalah pribadi. Aspek ini memberikan pertolongan yang bukan menjadi tanggung jawab dari tugas utama.

2) *Conscientiousness* (sifat berhati-hati).

Perilaku yang menunjukan usaha lebih yang dilakukan karyawan dibandingkan harapan perusahaan. Perilaku ini bersifat sukarela tanpa mempertimbangkan reward maupun penghargaan yang akan diterima.

3) *Sportsmanship* (sikap *sportif*).

Perilaku toleransi yang diperlihatkan karyawan saat keadaan perusahaan kurang ideal tanpa mengajukan keberatan. Perilaku ini mendukung adanya iklim positif dalam pekerjaan karena adanya perilaku lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain.

4) *Courtesy* (Kesopanan).

Menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah personal, dan cenderung memperlihatkan perilaku memperdulikan orang lain.

5) *Civic Virtue* (Moral Mayarakat).

Perilaku yang mendedikasikan dirinya kepada tanggung jawab perusahaan seperti mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk rekomendasi sebuah perubahan demi efisiensi maupun kemajuan perusahaan.

e. Motif *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Waspodo, (2012) terdapat tiga motif mendasari *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yaitu motif yang memperhatikan organisasi *(organizational concern motives)*, motif nilai-nilai sosial *(prosocial values motives)*, dan motif manajemen impresi *(impression management motives)*.

2. Iklim Organisasi

Iklim organisasi dapat mempengaruhi karyawan dalam memproduksi barang atau jasa. Oleh karena itu, iklim organisasi

diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka. Mengenai iklim organisasi dapat disimpulkan bahwa suatu lingkungan kerja di sekitar tempat kerja yang akan mempengaruhi perilaku mereka dan bentuk kerjasama karyawan untuk pencapaian tujuan bersama didalam perusahaan (Djoko Suprayetno, 2015).

a. Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi sebagai suatu yang dapat diukur pada lingkungan kerja baik secara langsung maupun tidak langsung dengan berpengaruh pada karyawan dan pekerjaannya dimana tempat mereka bekerja (Kusnan Darodjat, 2015). Oleh karena itu, iklim organisasi diperlukan untuk tempat kerja yang baik dan sehat untuk memungkinkan karyawan merasa lebih nyaman dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepada mereka.

Iklim organisasi merupakan faktor penting menentukan kehidupan suatu organisasi. Menurut Ramli, *et al*., (2013) bahwa iklim organisasi adalah sifat lingkungan kerja atau lingkungan psikologis dalam organisasi yang dirasakan oleh para pekerja atau anggota organisasi dan dianggap dapat mempengaruhi sikap dan perilaku pekerja terhadap pekerjaanya.

b. Dimensi Iklim Organisasi

Setiawan *et al*., (2016) mengemukakan terdapat sembilan

dimensi iklim organisasi sebagai berikut:

1) Struktur: Dimensi yang digunakan mendeskripsikan kejelasan pekerjaan, izin, prosedur kerja dan aturan dalam suatu tugas.
2) Tanggung jawab: Dimensi yang meliputi baik dalam tanggung jawab bertingkah laku dalam pekerjaan maupun tanggung jawab terhadap konsekuensi atas apa yang di hasilkan dari pekerjaan yang dilakukan.
3) Penghargaan: Dimensi yang menyangkut atas hasil yang diterima dari pekerjaan yang telah dilakukan baik berupa pemberian imbalan ataupun pemberian hukuman sesuai dengan hasil yang telah di kerjakan.
4) Risiko: Dimensi mengenai tantangan pekerjaan dimana karyawan diberikan kesempatan untuk mengambil risiko dalam menjalankan pekerjaan sebagai sebuah tantangan.
5) Kehangatan: Dimensi yang berkaitan dengan hubungan antar karyawan dalam organisasi yang dapat menentukan suasana kerja tersendiri dalam organisasi.
6) Dukungan: Dimensi yang berhubungan dengan bagaimana pemimpin ataupun rekan kerja memberikan dukungan kepada bawahan ataupun sesama rekan kerjanya.
7) Standar kinerja: Dimensi yang berhubungan dengan pandangan karyawan tentang standar kinerja yang telah ditentukan organisasi untuk karyawan serta terdapat penekanan untuk

mendapatkan pencapaian hasil kerja yang lebih baik.

8) Konflik: Dimensi mengenai bagaimana karyawan dapat mencari solusi untuk masalah yang ada di dalam organisasi.

9) Identitas diri: Dimensi yang menggambarkan tentang identifikasi anggota organisasi sesuai dengan tujuan atau norma yang berlaku di organisasi.

c. Faktor Yang Mempengaruhi Iklim Organisasi

Devina & Ratih, (2018) menyatakan bahwa terdapat empat faktor yang mempengaruhi iklim organisasi yakni:

1) Lingkungan Eksternal

Industri yang seragam biasanya memiliki iklim organisai yang seragam pula secara keseluruhan. Iklim organisasi secara keseluruhan dari organisasi transportasi, pemerintah atau sekolah memiliki iklim organisasi yang sama secara keseluruhan.

2) Strategi Organisasi

Kinerja perusahaan dipengaruhi oleh rencana yang diikuti dalampelaksanaan aktivitas perusahaan, energi yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya, dan faktor lingkunganyang mempengaruhi energi tersebut. Strategi yang berbeda dari setiap organisasi akan mempengaruhi iklim organisasi.

3) Kekuatan Sejarah

Semakin lama sebuah perusahaan beroperasi, maka semakin banyak kekuatan dari historisnya. Ada lima aspek kekuatan sejarah organisasi yang dapat mempengaruhi iklim organisasi, yaitu nilai sejarah, kepercayaan, mite, adat dan tradisi yang ada pada suatu organisasi.

4) Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat mempengaruhi semua unit, aktivitas dan kinerja karyawan yang ada didalam organisasi.

d. Indikator Iklim Organisasi

Wirawan, (2019) menjelaskan bahwa terdapat 5 indikator dalam Iklim Organisasi yaitu:

1) *Responsibility* (tanggung jawab)

Perasaan menjadi pimpinan bagi diri sendiri, tidak selalu harus mengecek ulang semua keputusan yang diambil, ketika karyawan mendapat suatu pekerjaan, karyawan yang bersangkutan mengetahui bahwa itu adalah pekerjaannya.

2) *Identity* (identitas)

Perasaaan memiliki *(sense of belonging)* terhadap perusahaan dan diterima dalam kelompok didalam lingkungan kerja.

3) *Warmth* (kehangatan)

Perasaan terhadap suasana kerja yang bersahabat dan lebih

ditekankan pada kondisi keramahan atau persahabatan dalam kelompok yang informal, serta hubungan yang baik antar rekan kerja, penekanan pada pengaruh persahabatan dan kelompok sosial yang informal

4) *Support* (dukungan)

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

5) *Conflict* (konflik)

Situasi terjadi pertentangan atau perbedaan pendapat antara bawahan dengan pimpinan dan bawahan dengan bawahan. Ditekankan pada kondisi dimana manajer dan para pekerja mau mendengarkan pendapat yang berbeda. Kedua belah pihak bersedia menempatan masalah secara terbuka dan mencari solusinya daripada menghindarinya.

3. Kepuasan Kerja

Bagi organisasi, suatu pembahasan tentang kepuasan kerja akan menyangkut usaha-usaha untuk meningkatkan efektifitas organisasi dengan cara membuat efektif perilaku karyawan dalam bekerja. Perilaku karyawan yang menopang pencapaian tujuan organisasi merupakan sisi lain yang harus diperhatikan, disamping penggunaan mesin-mesin modern sebagai hasil kemajuan bidang teknologi (Robbins & Judge,

2015). Ketidakpuasan karyawan dalam kerja akan mengakibatkan suatu situasi yang tidak menguntungkan baik secara organisasi maupun individual. Ketidakpuasan dalam kerja akan dapat menimbulkan perilaku agresif, atau sebaliknya akan menunjukan sikapmenarik diri dari kontak dengan lingkungan sosialnya (Badriyah, 2015).

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Robbins & Judge, (2015) sikap umum terhadap pekerjaan seseorang yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap berbagai segi atau aspek pekerjaan sehingga kepuasan kerja bukan konsep tunggal.

Kepuasan Kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Edy Sutrisno, 2019). Kepuasan Kerja akan mempengaruhi produktivitas yang sangat diharapkan manajer. Untuk itu, manajer perlu memahami apa yang harus dilakukan untuk menciptakan kepuasan kerja karyawannya.

Berdasarkan pengertian tersebut maka kepuasan kerja dapat diartikan sebagai perasaan seseorang terhadap pekerjaannya yang menyenangkan atau tidak menyenangkan yang melibatkan aspek-aspek dalam pekerjaannya. Kepuasan kerja menyangkut sikap

seseorang terhadap lingkungan dimana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja.

b. Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Banyak faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Faktor-faktor itu sendiri dalam peranannya memberikan kepuasan kepada karyawan bergantung kepada kepribadian karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja (Edy Sutrisno, 2019) sebagai berikut:

1) Kesempatan untuk maju

Dalam hal ini terdapat ada tidaknya kesempatan untuk saling memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama kerja.

2) Keamanan kerja

Faktor ini disebut sebagai penunjang kepuasan kerja baik bagi karyawan. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan saat kerja.

3) Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan Kepuasan Kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.

4) Perusahaan dan Manajemen

Perusahaan dan Manajemen yang baik adalah yang mampu

memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, faktor ini yang menentukan kepuasan kerja karyawan.

5) Pengawasan

Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *Turn Over*.

6) Faktor instrisik dari pekerjaan

Atribut yang ada dalam pekerjaan mensyaratkan keterampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dapat meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

7) Kondisi kerja

Termasuk disini kondisi tempat, ventilasi, penyiaran, kantin dan tempat parkir.

8) Aspek sosial dalam pekerjaan

Salah satu sikap yang sulit digambarkan tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas atau tidak puas dalam bekerja.

9) Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya. Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasikaryawannya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puasterhadap kerja.

10) Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti, dana pensiun, atau perumahan merupakan standar suatu jabatan dan apabila dapat dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

c. Teori Tentang Kepuasan Kerja

Mangkunegara, (2013) mengemukakan ada beberapa teori-teori tentang kepuasan kerja sebagai berikut:

1) Teori Keseimbangan (*Equity Theory)*

Menurut teori ini, puas atau tidaknya karyawan hasil dari membandingkan antara *input-outcome*. Jadi, jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang maka karyawan tersebut akan merasa puas.

2) Teori Perbedaaan (*Discrepancy Theory)*

Apabila yang didapat karyawan ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka karywana tersebut menjadi puas.Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.

3) Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini,kepuasan karyawan bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya.

4) Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan karyawan bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan.

5) Teori Penghargaan *(Exceptanchy Theory)*

Teori penghargaan di kembangkan oleh Victor H. Vroom kemudian teori ini di perluas oleh Porter dan Lawyer. Pada buku Keith Davis, Vroom menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari bagaimana seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang memungkinkan aksi tertentu yang menuntunnya. Selanjutnya Davis mengemukakan bahwa penghargaan merupakan kekuatan keyakinan pada suatu perlakuan yang di ikuti dengan hasil khusus.

6) Teori Dua Faktor dari Herzberg

Dua faktor yang dapat menyebabkan timbulnya rasa puas atau tidak puas menurut Herzberg yaitu faktor pemeliharaan *(maintanance factor)* dan faktor pemotivasian *(motivational factors).*

d. Pengukuran Kepuasan Kerja

Menurut Mangkunegara, (2017) pengukuran kepuasan kerja dapat dilakukan sebagai berikut:

1) Pengukuran Kepuasan Kerja Skala Indeks Deskripsi Jabatan Dalam penggunaanya, pegawai ditanya mengenai pekerjaan maupun jabatannya yang dirasakan sangat baik dan sangat buruk, dalam skala mengukur sikap dari lima area, yaitu kerja, pengawasan, upah, promosi dan co-worker. Setiap pertanyaan yang diajukan harus dijawab oleh pegawai dengan cara menandai jawabannya, tidak atau tidak ada jawaban.
2) Pengukuran Kepuasan Kerja Berdasarkan Ekspresi Wajah Skala ini terdiri dari seri gambar wajah-wajah orang mulai dari sangat gembira, netral, cemberut, dan sangat cemberut. Pegawai diminta untuk memilih ekspresi wajah yang sesuai dengan kondisi pekerjaan yang dirasakan pada saat itu.
3) Pengukuran Kepuasan Kerja dengan Kuesioner Minnesota Skala ini terdiri dari pekerjaan yang dirasakan sangat puas, tidak puas, netral, memuaskan, dan sangat memuaskan. Pegawai diminta memilih satu jawaban yang sesuai dengan kondisi pekerjaannya.

e. Dampak Kepuasan dan Ketidakpuasan Kerja

Dalam melakukan pekerjaan seorang karyawan pasti akan merasakan dampak kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja. Ukuran untuk kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja tidakdapat disamakan kepada seluruh karyawan, karena kebutuhan setiap karyawan berbeda. Menurut Badriyah, (2015) tiga dampak kepuasan

dan ketidakpuasan kerja antara lain sebagai berikut:

1) Produktivitas atau kinerja (Unjuk kerja)

Produktivitas yang tinggi menyebabakan peningkatan dari kepuasan kerja, jika tenaga kerja yang diterima karyawan sesuai dengan harapan atau dianggap adil maka karyawan merasa senang akan kepuasan kerjanya dan begitu jugasebaliknya.

2) Ketidakhadiran dan *Turn Over*

Dalam menanggulangi ketidakhadiran dan keluarnya tenaga kerja perusahaan melakukan upaya yang cukup besar dengan menaikkan gaji, memberikan pujian, kesempatan promosi bagi karyawan tentu akan memberikan kepuasan kerja.

3) Kesehatan

Kepuasan kerja menunjang tingkat dari fungsi fisik dan mental dan kepuasan merupakan tanda dari kesehatan. Tingkat darikepuasan kerja dan kesehatan mungkin saling mengukuhkan sehingga peningkatan dari yang satu dapat meningkatkan yang lain dan sebaliknya penurunan yang satu mempunyai akibat yang negatif.

f. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator kepuasan kerja berperan sangat penting bagi karyawan. Karena indikator kepuasan kerja merupakan salah satu aspek yang diketahui karyawan yang merasakan puas atau tidaknya dalam bekerja. Menurut Robbins, (2015) indikator kepuasan kerja

ada beberapa aspek yaitu sebagai berikut:

1) Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

2) Gaji atau upah yang pantas

Karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dengan pengharapan bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar dihasilkan kepuasan.

3) Rekan kerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga mengisi kebutuhan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung mengarah kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

4. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Iklim organisasi adalah serangkaian perasaan dan persepsi dariberbagai pekerja yang dapat berubah dari waktu ke waktu dan dari satu pekerja ke pekerja yang lain (Sunyoto, 2015). Ketika karyawan memiliki persepsi iklim organisasi yang negatif terhadap organisasi maka akan berdampak pada menurunnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB).

Keadaan iklim organisasi yang nyaman akan bisa memberikan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) bagi karyawan tentu memberikan kontribusi yang positif terhadap hasil kerja karyawan. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek *et all.*, (2021) berpengaruh positif dan signifikan. Jika karyawan merasakan iklim organisasi yang baik diperusahaan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) semakin meningkat. Begitu juga sebaliknya, jika karyawan tidak merasakan iklim organisasi yang baik diperusahaan maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan menurun.

b. Hubungan Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja

Iklim organisasi yang terorganisir mampu meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kurangnya rasa tanggung jawab dan dukungan yang diberikan oleh atasan ataupun rekan kerja dalam memberikan suatu arahan dan bantuan pada saat bekerja bisa mengakibatkan presepsi karyawan terhadap iklim organisasi menjadi negatif (Widiarti & Dewi, 2016).

Dalam penelitian Zacharias, (2019) yang menunjukkan bahwa iklim Organisasi memiliki pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Berarti dengan semakin nyaman iklim organisasi pada suatu perusahaan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan perusahaan harus memperhatikan iklim organisasinya. Upaya perusahaan dalam peningkatkan kepuasan kerja tidak lepas dari kondisi iklim organisasi yang menyenangkan.

c. Hubungan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kepuasan kerja menyangkut sikap seseorang terhadap lingkungan dimana ia bekerja yang bersifat positif mengenai pekerjaan yang sesuai dengan penilaian masing-masing pekerja (Badriyah, 2015). Tingkat kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan membentuk*Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi.

Sebaliknya jika rendahnya kepuasan kerja pada karyawan akan menimbulkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan yang bertentangan dengan tujuan organisasi misalnya tidak adanya semangat kerja sehingga tingkat absensi semakin tinggi dan ketidakhadiran karyawan akan berdampak menurunnya kinerja karyawan sehingga akan berimbas pula pada menurunnya kinerja organisasi (Violita, 2020).

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek *et all.,* (2021) menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Ini artinya jika karyawan mendapatkan kepuasan kerja dari perusahaan dengan baik maka *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan akan meningkat.

d. Hubungan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kepuasan Kerja

Iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi, mengenai apa yang ada di lingkungan organisasi yang bisa mempengaruhi sikap, perilaku dan kinerja anggota organisasi (Wirawan, 2017). Iklim organisasi berhubungan erat dengan metode menciptakan lingkungan kerja yang kondusif sehingga terciptanya hubunganyang harmonis antar karyawan didalam organisasi. Kepuasan kerja karyawan terhadap perusahaan tidak akan tumbuh dengan sendirinya. Adanya iklim organisasi yang nyaman dan terorganisir dapat membentuk kepuasan kerja karyawan yang tinggi.

Hal ini dapat berdampak pada peningkatan kepuasan kerja dimana iklim organisasi yang nyaman membentuk *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang tinggi pada karyawan sehingga mereka menjadi semangat untuk meningkatkan kinerjanya dalam perusahaan tempatnya bekerja. Para manajer dituntut untuk menciptakan iklim organisasi dan lingkungan kerja yang sehat bagi

karyawannya sehingga mereka melakukan pekerjaan secara produktif dan meminimalisir rendahnya *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap organisasi (Tri Rahmawati, 2017).

Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek *et all.*, (2021) menunjukkan bahwa jika karyawan merasakan iklim organisasiyang mendukung di perusahaan dan mendapatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) maka kepuasan kerja yang dirasakan karyawan akan meningkat. Dengan demikian karyawan yang memiliki *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) akan bersedia untuk mendahulukan kepentingkan perusahan dibandingkan kepentingan pribadi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai tolak ukur peneliti untuk menulis dan menganalisis suatu penelitian.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Peneliti dan Tahun	Alat Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
Agung AWS Waspodo (2012)	Regresi linear berganda	Kepuasan kerja, Iklim organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)	Menunjukkan bahwa Kepuasan kerja dan iklim organisasi secara bersama-sama dan signifikan mempengaruhi OCB karyawan

Peneliti dan Tahun	Alat Analisis	Variabel	Hasil Penelitian
Rahmawati, Thatok Asmony, Djoko Suprayetno (2015)	Regresi linear berganda	Iklim organisasi, Kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)	Menunjukkan bahwa Berpengaruh signifikan antara Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap OCB Guru
Nurhasnawati & Mhd Subhan (2018)	Regresi linear berganda	Iklim organisasi, Kepuasan kerja, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)	Menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) guru.
Kiki Mia (2018)	Analisis regresi linier sederhana	Iklim organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)	Menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan

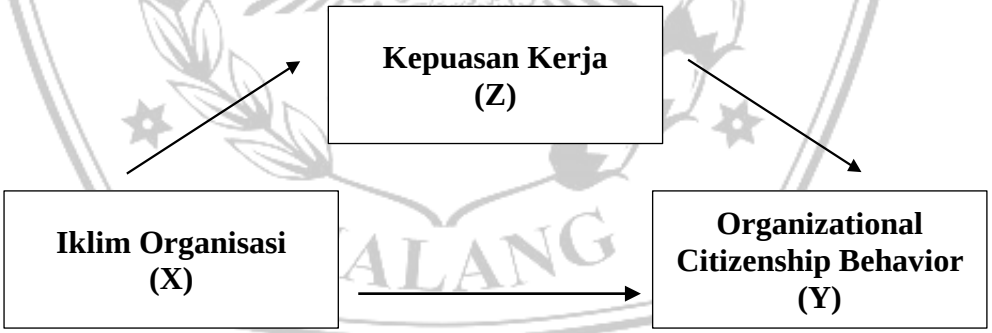
Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui perbedaan dan persamaan peneliti dengan dengan keempat penelitian terdahulu. Perbedaan penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang adalah penelitian yang dilakukan oleh Kiki Mia, (2018) dengan kerangka konseptual yang hampir sama terletak pada variabel bebas dan variabel terikat namun kurangnya tidak terdapat variabel intervening atau penghubung yang tidak termasuk dalam penelitian sekarang. Selain itu alat analisis yang digunakan juga berbeda dengan penelitian ini.

Kemudian terdapat tiga penelitian dengan kerangka pemikiran yang sama seperti penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Agus AWS Waspodo, 2012), (Rahmawati *et all*., 2015), dan (Nurhasnawati & Mhd Subhan, 2018). Namun pada objek penelitian yang sekarang berbeda dengan penelitian terdahulu, yaitu Kantor Pertanahan Kabupaten Malang.

C. Kerangka Pemikiran

Pada dasarnya dalam suatu penelitian sangat dibutuhkan sebuah kerangka pemikiran yang berfungsi untuk memudahkan dalam melakukan penelitian. Sehingga pada penelitian sekarang ini, terdapat Variabel Bebas yaitu Iklim Organisasi (X), Variabel Terikat yaitu *Organization Citizenship Behavior* (Y), serta Variabel Mediasi yaitu Kepuasan Kerja (Z).

Maka dari itu kerangka pemikiran dalam penelitian ini dibangun berdasarkan pendekatan teoritis dan penelitian terdahulu yang digunakan.



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran
Sumber: Mangkunegara, (2020), diolah.

D. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap pengaruh duavariabel bebas terhadap satu variabel terikat yang akan dibuktikan secara empiris

melalu penelitian terhadap rumusan masalah (Sugiono, 2015). Berdasarkan model analisis diatas, maka untuk mengemukakan penulisan hipotesis penelitian ini yaitu:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek *et all.,* (2021), Lulu & Novena, (2018), dan Purnama, (2017) yang menunjukkan bahwa hasil yang signifikan dari iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sehingga semakin kondusifnya iklim organisasi pada suatu perusahaan akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Maka bisa ditarik hipotesis sebagai berikut:

   H_1: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
2. Penelitian yang dilakukan oleh Zacharias, (2019) yang menunjukkan bahwa iklim Organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja. Berarti dengan semakin nyaman iklim organisasi pada suatu perusahaan akan dapat meningkatkan kepuasan kerja dan perusahaan harus memperhatikan iklim organisasinya. Maka bisa ditarik hipotesis sebagai berikut:

   H_2: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kepuasan Kerja
3. Penelitian yang dilakukan oleh Ni Kadek *et all.*, (2021), Purbasari & Utami, (2019), dan Danang Heri, (2016) yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) jika karyawan mendapatkan kepuasan

kerja yang baik dari perusahaan maka *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) karyawan akan meningkat. Maka bisa ditarik hipotesis sebagai berikut:

H_3: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB)

4. Penelitian dari Ni Kadek *et all.,* (2021) dan Kristianto *et al.*, (2018) menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan kepuasan kerja. Artinya kepuasan kerja menjadi mediator bagi iklim organisasi terhadap*Organization Citizenship Behaviour (OCB).* Maka bisa ditarik hipotesis sebagai berikut:

   H_4: Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi.