

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TERHADAP
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KEPUASAN
KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS
LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN KOTA YOGYAKARTA**



Oleh

NAMA : Dyo Rakasakti
NAMA DOSEN : Andriyanstuti Suratman, S.E., M.M
PROGRAM STUDI : Manajemen
KONSENTRASI : Sumber Daya Manusia

12/06 2021
Andriyanstuti S.

FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

2021

Pernyataan Bebas Plagiarisme

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.”

Yogyakarta, 13 Juli 2021

Peneliti,



Dyo Rakasakti

Halaman Pengesahan

PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN
TRANFORMASIONAL TERHADAP ORGANIZATION CITIZEN BEHAVIOR
MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI
DINAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN YOGYAKARTA

SKRIPSI

Disusun dalam rangka menyusun tugas akhir

Ditulis oleh :

Nama : Dyo Rakasakti
Program Studi : Manajemen
Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 12 – 06 - 2021

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

12/06 2021

Andriyastuti S.

Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR

TUGAS AKHIR BERJUDUL

**PENGARUH IKLIM ORGANISASI DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MELALUI KEPUASAN KERJA
SEBAGAI VARIABEL INTERVENING DI DINAS LINGKUNGAN HIDUP DAN KEHUTANAN
KOTA YOGYAKARTA**

Disusun Oleh : **DYO RAKASAKTI**
Nomor Mahasiswa : **14311269**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari, tanggal: Senin, 02 Agustus 2021

Penguji/ Pembimbing Tugas Akhir : Andriyastuti Suratman, S.E., M.M.

Penguji : Achmad Sobirin, Drs., M.B.A., Ph.D., Ak.



Mengetahui
Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia



Prof. Jaka Setiawan, SE., M.Si, Ph.D.

**Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap Organization
Citizen Behavior Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di
Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Yogyakarta**

Dyo Rakasakti

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

14311269@students.uii.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengkonfirmasi pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior* dan kepuasan kerja. Penelitian kemudian menguji peran mediasi kepuasan kerja dalam iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Dengan menggunakan pendekatan kuantitatif, data penelitian ini dikumpulkan dari 101 pegawai yang bekerja pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan di Kota Yogyakarta. Regresi berganda digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini dengan menggunakan SPSS. Penelitian ini menemukan dampak positif yang signifikan dari iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, dan dampak positif yang signifikan dari iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Seperti telah dihipotesiskan, kepuasan kerja memediasi hubungan iklim organisasi, kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. Temuan penelitian ini memiliki sejumlah implikasi yang berharga bagi organisasi.

Kata Kunci: *Iklim organisasi, Kepemimpinan transformasional, Kepuasan kerja, organizational citizenship behavior.*

**The Effect of Organizational Climate and Leadership on Organizational
Citizenship Behavior: Work Satisfaction As Mediator In Departmen Of
Environment and Forestry Yogyakarta**

Dyo Rakasakti

Prodi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

14311269@students.uii.ac.id

Abstract

The purpose of this research is to confirm the effect of organizational climate and transformational leadership on organizational citizenship behavior and job satisfaction. The study then examined the mediating role of job satisfaction in the relationship between organizational climate and transformational leadership on organizational citizenship behavior. Using a quantitative approach, this research data was collected from 101 employees who work at the Department of Environment and Forestry in Yogyakarta City. Multiple regression was used to test the hypothesis in this study using SPSS. This study found a significant positive impact of organizational climate, transformational leadership, and job satisfaction on organizational citizenship behavior, and a significant positive impact of organizational climate and transformational leadership on job satisfaction. As has been hypothesized, job satisfaction mediates the relationship between organizational climate, transformational leadership and organizational citizenship behavior. The findings of this study have a number of valuable implications for organizations.

Keywords: Organizational climate, transformational leadership, job satisfaction, organizational citizenship behavior.

KATA PENGANTAR

Assalammu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh. Segala puji dan syukur kehand irat Allah SWT, yang telah melimpahkan petunjuk, rahmat, inayah, dan hidayah-Nya. Tak lupa shalawat serta salam terhangat dihaturkan kepada baginda Nabi Muhammand SAW. *Alhamdulillahirabbil'alamin* akhirnya penulis dapat menyelesaikan penyusunan tugas akhir yang merupakan salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 program studi Manajemen pada Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia. Penelitian ini berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Tranformasional Terhadap Organization Citizen Behavior Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Yogyakarta”

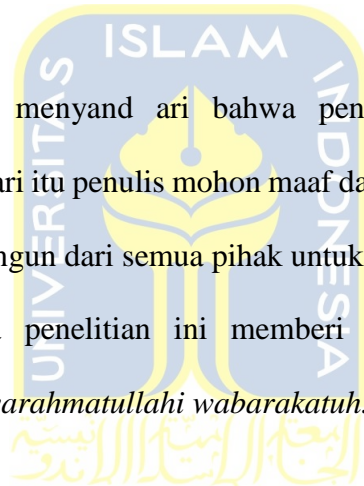
Penulis menyadari bahwa kelancaran dalam penyusunan skripsi ini tidak lain berkat doa, usaha, tawakal, dukungan, bantuan serta bimbingan yang sangat besar dari berbagai pihak. Oleh karena itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Allah SWT yang senantiasa selalu memberikan kesehatan jasmani dan rohani, kesabaran hati, rahmat dan Karunia-NYA, serta rasa syukur hingga penulis dapat menyelesaikan penelitian ini.
2. Ibu Andriyastuti Suratman S.E., M.M. yang menjadi dosen pembimbing selama penyusunan penelitian yang telah selalu sabar membimbing sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian.
3. Bapak Anjar Priyono, S.E., M.Si., Ph.D selaku Ketua Jurusan Manajemen.

4. Bapak Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D. selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
5. Seluruh Pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Kota Yogyakarta yang telah membantu terlaksananya penelitian ini.
6. Bapak dan Ibu selaku orang tua yang selalu memberikan doa dan dukungan kepada penulis.
7. Teman-teman yang memberikan semangat dan dukungan kepada penulis.

Penulis sangat menyadari bahwa penelitian ini sangat jauh dari kesempurnaan, maka dari itu penulis mohon maaf dan penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari semua pihak untuk kebaikan penulis dimasa yang akan datang. Semoga penelitian ini memberi manfaat bagi semua pihak.

Wassalammualaikum warahmatullahi wabarakatuh.



Daftar Isi

Pernyataan Bebas Plagiarisme	Error! Bookmark not defined.
Halaman Pengesahan	1
Abstrak	4
KATA PENGANTAR	6
Daftar Tabel	11
BAB 1	12
PENDAHULUAN	12
1.1 Latar Belakang	12
1.2 Rumusan Masalah	16
1.3 Tujuan Penelitian.....	17
1.4 Manfaat Penelitian.....	17
BAB II.....	18
KAJIAN PUSTAKA.....	18
2.1 Penelitian Terdahulu	18
2.1.1 Pengaruh iklim organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	19
2.1.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	30
2.1.3 Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.	40
1. Li et al. (2020).....	40
2.1.4 pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. 47	
2.1.5 Pengaruh kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan Peran Mediasinya dalam hubungan Iklim organisasi dan Kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	55
2.2 Landasan Teori	67

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	67
2.2.2 Iklim Organisasi.....	70
2.2.3 Kepemimpinan Transformasioal	75
2.2.4 Kepuasan Kerja.....	78
2.2.5 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	80
2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian	83
2.3.1 Pengaruh iklim organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	83
2.3.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	84
2.3.3 Pengaruh dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.....	85
2.3.4 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja...	86
2.3.5 Pengaruh iklim organisasi organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> organisasi melalui kepuasan kerja.....	87
2.3.6 Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui kepuasan kerja.....	88
2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	90
2.4 Kerangka Pikir Penelitian.....	92
BAB III	93
METODE PENELITIAN.....	93
3.1 Pendekatan Penelitian	93
3.2 Lokasi Penelitian	93
3.2.1 Profil Organisasi	93
3.2.2 Visi, Misi dan Pegawai	94
3.2.3 Struktur Organisasi	96
3.3 Identifikasi Variabel Penelitian.....	97
3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian	98
3.4.1 Iklim Organisasi.....	98
3.4.2 Kepemimpinan Transformasional	99
3.4.3 Kepuasan Kerja.....	100

Kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka (Spector, 1985). Indikator kepuasan kerja menurut Spector (1985) adalah:.....	100
3.4.4 <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	101
3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	103
3.7 Instrumen Penelitian.....	104
3.8 Metode Analisis.....	107
BAB IV	112
ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	112
4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas	112
4.1.1. Hasil Uji Validitas	112
4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas.....	116
4.2 Analisis Deskriptif.....	117
4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian	117
4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian	121
4.3 Analisis Kuantitatif	128
4.3.1 Uji Asumsi Klasik	128
4.3.2 Pengujian Hipotesis	131
4.3.3 Rekapitulasi Hasil Hipotesis.....	137
4.4 Pembahasan	138
BAB V	146
KESIMPULAN DAN SARAN.....	146
5.1 Kesimpulan.....	146
5.2 Saran.....	147
Daftar Pustaka	148

Daftar Tabel

Tabel 2. 1 Review pengaruh iklim organisasi terhadap OCB.....	26
Tabel 2. 2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior.....	37
Tabel 2. 3 Review Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.....	45
Tabel 2. 4 Review Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.....	53
Tabel 2. 5 Review Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior.....	61
Tabel 2. 6 Rujukan teori Iklim Organisasi (X ₁).....	63
Tabel 2. 7 Rujukan teori Kepemimpinan Transformasional (X ₂).....	64
Tabel 2. 8 Rujukan teori Kepuasan Kerja (Z).....	65
Tabel 2. 9 Rujukan teori Organizational Citizenship Behavior (Y).....	66
Tabel 3. 1 Daftar Pejabat Struktural Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan...	94
Tabel 3. 2 Alternatif Jawaban Kuisisioner.....	105



BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan organisasinya. Untuk dapat mencapai hal tersebut, dibutuhkan perilaku kooperatif dan saling membantu, diluar kewajiban formalnya sebagai karyawan. Perilaku diluar kewajiban tersebut disebut dengan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior*. Podsakoff et al. (1990) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai pola perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela sebagai aktivitas peran ekstra dalam suatu organisasi dan tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal pekerja. OCB secara individu dapat mempunyai pengaruh positif yang signifikan pada keseluruhan kinerja organisasi (Suratman et al., 2021). Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku sukarela yang melebihi peran individu sebagai karyawan dalam organisasi dan hal tersebut dapat meningkatkan kinerja organisasi.

Iklm Organisasi bermakna bahwa karyawan organisasi melekat pada kebijakan, praktik, dan prosedur yang mereka jalani dan perilaku yang mereka amati dihargai, dipertahankan, dan diharapkan (Schneider & Barbera, 2014). Iklm organisasi berbeda dengan iklm psikologi yang juga banyak diteliti pada bidang SDM, iklm psikologis bisa memotivasi secara psikis untuk meningkatkan kinerja karyawan (Suratman, 2017). Litwin and Stringer (1968) mendefinisikan iklm organisasi sebagai seperangkat sifat lingkungan kerja yang dapat diukur, yang

dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan ini dan dianggap mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan kumpulan karakteristik yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lain, dan juga dapat mempengaruhi perilaku individu di organisasi sehingga mereka merasa dihargai, dipertahankan, dan diharapkan kehadirannya dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut kemungkinan tidak akan bisa mencapai tujuan utamanya. Sedangkan Bass and Riggio (2006) mendefinisikan Pemimpin transformasional adalah mereka yang mendorong dan menginspirasi pengikut untuk mencapai hasil yang luar biasa dan dalam prosesnya mengembangkan kapasitas kepemimpinan mereka sendiri. Kemudian Avolio and Bass (1995) mendefinisikan Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menggerakkan pengikut melampaui kepentingan pribadi langsung melalui pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individual. Berdasarkan dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang memberikan dorongan positif pada karyawan mereka, sehingga mereka dapat mencapai hasil lebih dari yang diharapkan pada karyawan tersebut.

Kepuasan kerja akan menciptakan suasana positif pada karyawan yang membuat mereka lebih baik dalam pekerjaannya. Ketika karyawan mulai merasa puas dengan pekerjaannya, maka secara sukarela perilaku *Organizational*

Citizenship Behavior akan muncul (Narzary & Palo, 2020). Spector (1985) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai sejauh mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka. Maka dari itu, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan karyawan terhadap pekerjaannya berdasarkan pada hasil evaluasi karyawan tersebut atas pekerjaannya yang merupakan akibat dari memiliki suatu pekerjaan.

Pengaruh faktor iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* menarik untuk dikaji karena menurut Pourkiani et al. (2014), bahwa perilaku *Organizational Citizenship Behavior* akan terjadi jika iklim organisasi baik. Artinya iklim organisasi yang tinggi akan membentuk *Organizational Citizenship Behavior* yang tinggi, begitupun sebaliknya iklim organisasi yang rendah akan terbentuk *Organizational Citizenship Behavior* yang rendah pula.

Penelitian – penelitian terdahulu telah menyebutkan bahwa iklim organisasi dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja. Iklim organisasi dapat mempengaruhi secara positif *Organizational Citizenship Behavior* (!!! INVALID CITATION !!! ; Al Shbail & Al Shbail, 2020; Damayanti & Dewi, 2020; Sinaga et al., 2019; Soelton et al., 2020) baik itu pada level tim ataupun pada level Individu (Tremblay, 2019), tetapi penelitian yang dilakukan oleh Piotrowski et al. (2020) menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Gaya kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan organisasi (Kim & Park, 2019). Salah satu faktor untuk meningkatkan

kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* adalah organisasi harus mempunyai pemimpin yang transformasional (Nurjanah et al., 2020).

Penelitian – penelitian terdahulu juga telah menekankan pentingnya kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Singh and Singh (2019) menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* dapat memediasi hubungan keadilan sosial dan kepuasan kerja, juga *Organizational Citizenship Behavior* mempengaruhi kepuasan kerja secara positif, sedangkan Khaskheli et al. (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja ekstrinsik tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan penelitian Na-Nan et al. (2020) membuktikan sebaliknya, bahwa kepuasan kerja dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini membuktikan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja dapat saling mempengaruhi (*interplay*).

Bukti – bukti empiris dalam literatur telah mendukung peran iklim organisasi dalam memprediksi kepuasan kerja. Misalnya, kondisi kerja yang sulit, seperti pekerjaan yang tidak fleksibel dan kurangnya pengawasan, telah dilaporkan terkait dengan tingkat kepuasan kerja yang lebih rendah diantara karyawan di Lembaga layanan sosial (Smith & Shields, 2013). Di sisi lain, Pemimpin yang transformasional dapat mempengaruhi bawahannya bagaimana mereka berfikir tentang pekerjaannya, mengarahkan mereka untuk melihat pekerjaannya menjadi lebih bermanfaat, menantang, dan bermakna, yang pada nantinya dapat mempengaruhi sejauh mana mereka terlibat dalam *organizational citizenship behavior* (Zhang et al., 2019). Temuan empiris penelitian – penelitian tersebut,

ditambah dengan bukti tentang hubungan antara iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja, dan OCB menunjukkan bahwa kepuasan kerja merupakan variabel mediator yang potensial antara hubungan variabel tersebut. Hal ini juga didukung oleh penelitian – penelitian terdahulu (Khaskheli et al., 2020; Nan et al., 2020; Pudjiomo & Sarah, 2019; Retu et al., 2020) yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediator dalam hubungan antara iklim organisasi, kepemimpinan transformasional dan OCB.

Berdasarkan latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Kepemimpinan Terhadap *Organization Citizen Behavior* Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Dinas Lingkungan Hidup Dan Kehutanan Yogyakarta”. Penelitian ini akan dilakukan pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutan Yogyakarta yang merupakan salah satu instansi pemerintahan di Daerah Istimewa Yogyakarta.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
2. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*?
3. Apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. Apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

6. Apakah kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka peneliti memiliki tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
2. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
3. Untuk mengetahui apakah iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja.
5. Untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
6. Untuk mengetahui peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan kepemimpinan transformational terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoretis, hasil kajian ini diharapkan dapat menambah khazanah ilmiah, terutama berkenaan dengan Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan kerja.
2. Manfaat praktis

a. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan masukan dan penambahan wawasan dalam mengambil kebijakan tentang Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* Melalui kepuasan kerja.

b. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai tambahan koleksi penelitian dalam bidang MSDM, khususnya Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* Melalui kepuasan kerja.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Dalam rangka membantu menyajikan penulisan penelitian ini, maka peneliti mencantumkan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran dalam menyusun

kerangka pemikiran penelitian dengan hasil penelitian dapat tersaji secara originalitas dan mudah dipahami. Penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kepuasan kerja. Untuk lebih jelasnya dapat di lihat sebagai berikut:

2.1.1 Pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

1. Piotrowski et al. (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Piotrowski *et al.*, (2020) berjudul “*Organizational Climate, Organizational Support dan Citizenship Behavior in The Army*”. Penelitian ini bertujuan untuk menentukan bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* terbentuk pada pasukan tantara. Penelitian ini menguji semua aspek *organizational climate*, *perceived organizational support*, terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Responden dari penelitian ini adalah 139 perwira militer Polandia. Analisis korelasi dan regresi digunakan untuk menguji hipotesis dengan bantuan *software* IBM SPSS. Hasil dari analisis menunjukkan bahwa hanya *organizational support* yang mempunyai dengan *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan *Organizational Climate* tidak mempunyai hubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* pada perwira militer polandia.

Persamaan dengan penelitian ini adalah, penelitian ini akan menghubungkan variabel iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sedangkan perbedaannya adalah penelitian ini tidak

memasukan variabel *Organizational Support*, selain itu penelitian ini akan dilakukan pada Dinas Lingkungan Hidup, berbeda dengan penelitian Piotrowski *et al.*, (2020) yang dilakukan pada perwira militer.

2. Al Shbail and Al Shbail (2020)

Penelitian yang berjudul “*Organizational Climate, Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention: Evidence From Jordan*” bertujuan untuk menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior*, juga menguji efek *Organizational citizenship behavior* terhadap niat keluar karyawan dari perusahaan. Penelitian ini menggunakan 78 sampel yang merupakan auditor internal pada universitas swasta di Jordania. Penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS untuk menganalisis data yang didapatkan. Hasil dari penelitian ini mengungkapkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational citizenship behavior*.

Penelitian ini mempunyai beberapa kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, penelitian ini menguji iklim organisasi sebagai variabel independen (X) terhadap *Organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen (Y), sama halnya dengan penelitian yang akan dilakukan. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah subjek penelitian yang berbeda, dan juga penelitian yang akan dilakukan memasukan variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi dalam hubungan iklim organisasi dan *Organizational citizenship behavior*.

3. Damayanti and Dewi (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Damayanti dan Dewi (2020) ini berjudul “*The Influence of Organization Climate, Work Motivation, And Organization Justice on Organizational Citizenship Behavior Employees Investment and One-Door Integrated Service*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja, dan keadilan organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan pusat pelayanan investasi satu pintu di Bali, Indonesia. Metode sampel yang digunakan adalah metode penyampelan sederhana acak dengan total responden 91 orang. Penelitian ini menggunakan teknik regresi linier berganda untuk menganalisis data yang didapatkan. Hasil dari analisis data didapatkan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*.

Terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Penelitian yang akan dilakukan akan sama menggunakan variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviors*, Tetapi dengan tambahan variabel mediator, yaitu variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Juga, meskipun objek penelitiannya sama yaitu karyawan pada instansi pemerintahan, akan tetapi, instansi yang digunakan berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan.

4. Soelton et al. (2020)

Penelitian yang berjudul “*Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organization,*

Organizational Climate, And Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior on Liquor Distributor Companies in Indonesia” ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh politik organisasi, iklim organisasi, dan budaya organisasi terhadap *Organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Penelitian ini dilakukan pada sebanyak 45 karyawan perusahaan distributor Liquor. Penelitian ini menggunakan metode SEM-PLS untuk menganalisis data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational citizenship behavior*.

Beberapa kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah beberapa variabel yang digunakan sama, yaitu iklim organisasi (X), kepuasan kerja (Z), dan *organizational citizenship behavior* (Y). Berbeda dengan penelitian selanjutnya yang akan dilakukan pada pegawai pemerintah, penelitian ini dilakukan pada karyawan perusahaan distributor.

5. Sinaga et al. (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga *et al.*, (2019) ini berjudul “*The Effect of Organizational Climate on Work Motivation And Its Impact On Organizational Citizenship Behavior Of Employees Of Education Department In DKI Jakarta*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja dan

dampaknya terhadap *Organizational citizenship behavior* pada karyawan di dinas Pendidikan di DKI Jakarta. Sampel dari penelitian ini adalah sebanyak 120 karyawan yang dipilih secara acak. Analisis data yang didapatkan menggunakan regresi linear dan analisis jalur. Penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational citizenship behavior*.

Adapun persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan selanjutnya yaitu, Penelitian yang akan dilakukan akan sama menggunakan variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behaviors*, Tetapi dengan tambahan variabel mediator, yaitu variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Juga, meskipun objek penelitiannya sama yaitu karyawan pada instansi pemerintahan, akan tetapi, instansi yang digunakan berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan.

6. Saputra et al. (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra *et al.*, (2019) berjudul “*The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resources Development Centre at Ministry of Home Affairs)*”. Penelitian ini bertujuan untuk menguji faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behaviors* karyawan di Kementerian Dalam Negeri pada tingkat regional di Indonesia. Sampel dari penelitian ini merupakan 68 karyawan yang bekerja pada pusat pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri tingkat regional yaitu di

Yogyakarta, Bandung, dan Bukittinggi. Penelitian ini menggunakan analisis regresi untuk pengujian data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, dan motivasi intrinsik mempunyai hubungan yang positif dengan *Organizational Citizenship Behaviors* pada karyawan yang bekerja pada pusat pengembangan SDM Kementerian Dalam Negeri.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian yang akan dilakukan selanjutnya. Penelitian yang akan dilakukan selanjutnya akan sama menggunakan variabel iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behaviors*, Tetapi dengan mediator yang berbeda, penelitian selanjutnya akan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi. Juga, meskipun objek penelitiannya sama yaitu karyawan pada instansi pemerintahan, akan tetapi, instansi yang digunakan berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan.

7. Pudjiomo and Sarah (2019)

Penelitian terdahulu oleh Pudjiomo dan Sahrah (2019) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai” bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi berganda. Sampel sebanyak 250. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan ada iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaannya yaitu jika penelitian sebelumnya dilakukan di Universitas Bu-Ali Sina, sementara penelitian mendatang berada pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Yogyakarta. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

8. Tremblay (2019)

Penelitian ini berjudul “*How, Why, and When High-Involvement Work Systems Are Related to OCB: A Multilevel Examination of the Mediating Role of POS and of the Moderating Role of Organizational Structures*” yang mempunyai tujuan untuk menguji model multilevel anteseden dari *Organizational Citizenship Behavior*, secara spesifik model ini menguji bagaimana, kenapa dan kapan *High performance work system* berkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior* tim dan individu. Sampel dari penelitian ini adalah 568 responden dari 46 tim, pengujian data menggunakan Multilevel SEM, karena model yang diuji merupakan model multilevel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *perceived organizational support climate* mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* di level tim dan individu.

Terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, penelitian yang akan dilakukan bukan merupakan penelitian multilevel, jadi pengujian yang dilakukan hanya pada level organisasi saja. Persamaan

dengan penelitian ini, penelitian yang akan dilakukan juga akan menguji hubungan iklim organisasi secara keseluruhan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

9. Wongkar et al. (2018)

Penelitian terdahulu oleh Wongkar *et al.*, (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara” bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Sampel sebanyak 152. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaannya yaitu jika penelitian sebelumnya dilakukan di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, sementara penelitian mendatang berada pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Yogyakarta. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

Tabel 2. 1 Review pengaruh iklim organisasi terhadap OCB

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil penelitian
1	Piotrowski <i>et al.</i> , (2020). <i>Organizational climate</i> ,	Iklim Organisasi (Paluchowski, 1998) 1)	tidak ada hubungan yang signifikan antara

	<p><i>organizational support and citizenship behavior in the army.</i> Scientific Journal of the Military University of Land Forces, 197(3), 698–713.</p> <p>Sampel: 139 Metode analisis: Regresi dengan SPSS</p>	<p>hubungan positif langsung antara atasan dan bawahan, 2) <i>a sense of abandonment</i>, 3) akses yang bagus terhadap organisasi, 4) identitas tim, 5) kompetitif, 6) perilaku umum terhadap organisasi</p> <p>Organizational Citizenship Behavior, berisi 33 pertanyaan yang dikembangkan oleh Podsakof, <i>et al.</i>, (2000). <i>helping behavior; sportsmanship; organizational loyalty; organizational compliance; individual initiative; civic virtue; and self development.</i></p>	<p>iklim organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>
2	<p>Al Shbail dan Al Shbail (2020), “<i>Organizational climate, organization citizenship behavior and turnover intention: Evidence from Jordan</i>” Management Science Letters, (10) 3749 – 3756</p> <p>Sampel: 78 Metode Analisis: SEM-PLS</p>	<p>Iklm Organisasi Litwin dan Stringer (1968)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior Lee dan Allen (2002) <i>Interpersonal facilitation, Interpersonal harmony, Interpersonal helping</i></p>	<p>Terdapat hubungan positif dan signifikan antara Iklm organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
3	<p>Damayanti dan Dewi (2020), “<i>The influence of organization climate, work motivation, and organization justice on organizational citizenship behavior employees investment and one-door integrated service</i>”, American Journal of Humanities and Social Sciences Research, Vol. 4 (11), 129 – 136</p> <p>Sampel: 91 Metode Analisis: Regresi linear berganda</p>	<p>Organization Citizenship Behavior Organ <i>et al.</i>, (2006)</p>	<p>Iklm organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
4	<p>Soelton <i>et al.</i>, (2020), “<i>Recognizing the role of job satisfaction in predicting the relationship between political organization, organizational climate, and organizational culture on organizational citizenship behavior on Liquor</i></p>	<p>Iklm Organisasi Tagiuri dan Litwin (1968)</p> <p>Organization Citizenship Behavior Organ (1997)</p>	<p>Iklm organisasi mempengaruhi <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara positif dan signifikan</p>

	<p><i>distributor companies in Indonesia</i>”, European Journal of Business and Management, Vol. 12 (13).</p> <p>Sampel: 45</p> <p>Metode Analisis: SEM-PLS</p>		
5	<p>Sinaga et al., (2019), “<i>The effect of organizational climate on work motivation and its impact on Organizational citizenship behavior employees of education department in DKI Jakarta</i>”, Journal of Business & Behavioral Entrepreneurship, Vol. 3 (2), 41-57</p> <p>Sampel: 120</p> <p>Metode Analisis: Regresi dan Analisis Jalur</p>	<p>Iklim Organisasi Robbins dan Judges (2016)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior Luthans (2011)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Iklim organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
6	<p>Saputra, et al., (2019), “<i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resource Development Centre at Ministry of Home Affairs)</i>”, Advances in Economics, Business and Management Research, Vol. 64, pp. 478–484.</p> <p>Sampel: 68</p> <p>Metode Analisis: Regresi linear</p>	<p>Iklim Organisasi Saputra et al., (2019)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior Saputra et al., (2019)</p>	<p>Kepemimpinan transformasional, iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan Organizational Citizenship Behaviors</p>
7	<p>Pudjiomo dan Sahrah (2019) “<i>pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai</i>”</p> <p>Jurnal Ilmiah Psikologi, Vol. 21 No. 2,</p> <p>Sampel: 40</p> <p>Alat analisis: regresi berganda.</p>	<p>Iklim organisasi Castro, M., & Martins, N. (2010)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior Podsakoff et al., (2000) <i>helping behavior; sportsmanship; organizational loyalty; organizational compliance; individual initiative; civic virtue; and self development.</i></p>	<p>iklim organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>

8	<p>Tremblay, M. (2019). <i>How, Why, and When High-Involvement Work Systems Are Related to Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Examination of the Mediating Role of POS and of the Moderating Role of Organizational Structures.</i> In <i>Group and Organization Management</i> (Vol. 44, Issue 3).</p> <p>Sampel: 568</p> <p>Metode analisis: MSEM</p>	<p>Iklim organisasi (Eisenberger <i>et al</i>, 1986)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior (Podsakof <i>et al</i>, 1997)</p> <p>1) Helping 2) Civic Virtue 3) Sportmanship</p>	<p><i>perceived organizational support climate berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior</i></p>
9	<p>Wongkar <i>et al.</i>, (2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. <i>Jurnal EMBA</i> Vol.6 No.4.</p> <p>Sampel: 152</p> <p>Alat Analisis: regresi linier berganda Metode: Kuantitatif</p>	<p>Iklim organisasi Greenberg dan Baron dalam Vivi dan Rorlen(2007), yaitu: 1) kepercayaan, 2) kejujuran, 3) pengambilan keputusan bersama, 4) komunikasi, 5) fleksibilitas/otonomi, dan 6) resiko pekerjaan.</p> <p>Organizational Citizenship Behavior menurut Moorman dan Blakely (1995) dalam Higgins (2015), yaitu: 1) <i>interpersonal helping</i>, 2) <i>individual initiative</i>, 3) <i>personal industry</i>, dan 4) <i>loyal boosterism</i>.</p>	<p>kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Dari sembilan artikel yang diulas oleh penulis, terdapat delapan artikel yang menunjukkan pengaruh positif iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*, dan satu artikel yang menunjukkan tidak adanya hubungan dari kedua variabel tersebut (Piotrowski *et al.*, 2020). Teori iklim organisasi yang dipakai diantaranya Paluchowski (1998), Litwin dan Stringer (1968), Tagiuri dan Litwin (1968), dan Robbins dan Judge (2016). Sedangkan teori *organizational citizenship behavior* diantaranya Podsakof *et al.*, (2000), Lee dan Allen (2002), Organ (1997), dan Luthans (2011).

2.1.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1. Wisnawa and Dewi (2020)

Penelitian terdahulu oleh Wisnawa dan Dewi (2020) yang berjudul “Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja” bertujuan untuk mengetahui pengaruh pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja, untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, serta untuk mengetahui peran kepuasan kerja dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Alat analisis yang digunakan yaitu teknik analisis statistik deskriptif, analisis jalur, uji sobel dan uji VAF. Sampel sebanyak 45. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel kepemimpinan

transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

2. Tian et al. (2020)

Penelitian ini berjudul “*The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication*”. Penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap retensi karyawan pada perusahaan kecil dan menengah, dan mencoba membuktikan peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior* dan peran moderasi Komunikasi dalam hubungan tersebut. Data penelitian ini dikumpulkan dengan menggunakan metode penyampelan *convenience*, dan didapatkan 505 karyawan dari perusahaan kecil dan menengah. Analisis data menggunakan metode PLS-SEM. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformatif dan *Organizational Citizenship Behavior*, juga *Organizational Citizenship Behavior* berperan sebagai mediator antara hubungan kepemimpinan transformatif dan retensi karyawan.

Penelitian yang akan dilakukan menggunakan kepemimpinan transformatif sebagai variabel independen, sama halnya dengan penelitian ini. Tetapi, *Organizational Citizenship Behavior* dalam penelitian ini difungsikan sebagai mediator, sedangkan di penelitian yang akan dilakukan difungsikan sebagai variabel dependen.

3. Nurjanah et al. (2020)

Penelitian dengan judul “*The Influence Of Transformational Leadership, Job Satisfaction, And Organizational Commitments On Organizational Citizenship Behavior (OCB) In The Inspectorate General Of The Ministry Of Education And Culture*” ini bertujuan untuk memastikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan komitmen organisasioanl sebagai variabel mediasi. Penelitian ini dilakukan pada 196 pegawai negeri pada inspektorat jenderal kementerian pendidikan dan kebudayaan Indonesia. Analisis data menggunakan metode PLS-SEM. Penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian yang akan datang juga akan mencoba memastikan pengaruh kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, sama halnya dengan peneitian ini, juga penelitian yang akan dilakukan akan sama dilakukan pada pegawai pemerintah hanya berbeda pada instansinya saja. Tetapi, penelitian yang akan dilakukan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, berbeda dengan penelitian ini yang memodelkan kepuasan kerja sebagai variabel independen.

4. Abdullahi et al. (2020)

Penelitian yang dilakukan di Ghana ini berjudul “*The Impact Of Leadership Style On Organizational Citizenship Behavior: Does Leaders’*

Emotional Intelligence Play A Moderating Role?”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi pengaruh gaya kepemimpinan (*autocratic, democratic, transformational*) terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan perusahaan kecil dan menengah di Ghana. Sebanyak 618 karyawan menjadi objek dari penelitian ini. SPSS digunakan untuk membantu mengolah data yang telah didapatkan peneliti. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan perusahaan kecil dan menengah di Ghana.

Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, variabel penelitian yang akan dilakukan sama dengan variabel yang ada dalam penelitian ini, hanya penelitian yang akan dilakukan tidak menguji kecerdasan emosional sebagai variabel pemoderasi, melainkan variabel kepuasan kerja sebagai variabel pemoderasi.

5. Manoppo (2020)

Penelitian yang dilakukan oleh Manoppo (2020) ini berjudul *“Transformational Leadership As Factor That Decreases Turnover Intention: A Mediation Of Work Stress And Organizational Citizenship Behavior”*. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap stress kerja dan *organizational citizenship behavior* dan niat untuk keluar dari perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada 4 rumah sakit swasta di Manado, 227 perawat menjadi bagian dari penelitian ini. Peneliti menggunakan metode SEM-PLS dengan bantuan WarpPLS

untuk menganalisis data. hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Terdapat 2 variabel yang sama dengan penelitian yang akan dilakukan, yaitu kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*. Tetapi, penelitian yang akan dilakukan memposisikan *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen, bukan variabel pemoderasi seperti dalam penelitian ini.

6. Zhang et al. (2019)

Penelitian yang dilakukan oleh Zhang *et al.*, (2019) ini berjudul “*How Transformational Leadership Positively Impacts Organizational Citizenship Behavior In Successful Chinese Social Work Service Organizations*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi *organizational citizenship behavior* dengan mempertimbangkan dua faktor utama yaitu modal sosial dan anatomi profesionalitas. Responden dari penelitian ini adalah sebanyak 170 orang yang merupakan pekerja sosial di China. Penelitian ini menggunakan metode analisis SEM untuk menguji hubungan langsung dan tidak langsung dari variabel – variabel tersebut. Penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Sama halnya dengan penelitian lain, penelitian ini juga mempunyai kesamaan dan perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan. Penelitian

yang akan dilakukan juga sama menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen dan variabel *organizational citizenship behavior* sebagai variabel dependen. Perbedaan dengan penelitian ini, subjek penelitian yang akan dilakukan merupakan pegawai pemerintah, sedangkan penelitian ini menggunakan pekerja sosial sebagai subjek penelitiannya.

7. Mi et al. (2019)

Penelitian yang berjudul “*A New Perspective To Promote Organizational Citizenship Behavior For The Environment: The Role Of Transformational Leadership*” ini bertujuan untuk membangun model yang mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional mempengaruhi *organizational citizenship behavior* karyawan. Sampel dari penelitian ini adalah sebanyak 215 karyawan, analisis data dengan menggunakan SEM untuk menguji hipotesis yang diajukan. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi secara positif *organizational citizenship behavior* karyawan.

Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah, penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan variabel yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*. Perbedaannya, penelitian ini bertujuan untuk membangun model yang dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*, sedangkan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk menguji pengaruh variabel tersebut.

selain itu, subjek penelitiannya juga berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan.

8. Kim and Park (2019)

Penelitian ini berjudul “*The Role Of Transformational Leadership In Citizenship Behavior: Organizational Learning And Interpersonal Trust As Mediators*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, pembelajaran organisasi, kepercayaan interpersonal dan *Organizational Citizenship Behavior*. Responden dari penelitian ini adalah karyawan dari sektor manufaktur di Korea Selatan, sebanyak 208 responden berhasil dikumpulkan. Analisis data dilakukan dengan metode SEM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Persamaan dengan penelitian yang akan dilakukan adalah terdapat variabel kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* yang juga akan digunakan dalam model penelitian ini. Selain itu, terdapat juga perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan, jika penelitian ini menggunakan SEM sebagai metode analisis data, maka penelitian yang akan dilakukan menggunakan regresi sebagai metode analisis data.

9. Lee et al. (2018)

Penelitian ini berjudul “*Transformational Leadership And Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role Of Affective*

Commitment”, bertujuan untuk menguji hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, komitmen afektif, dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini dilakukan pada para kepala pelatih yang bekerja di *National Collegiate Athletic Association*, sebanyak 244 kepala pelatih mengisi kuisisioner yang dibagikan oleh peneliti. Penelitian ini menggunakan metode SEM untuk menganalisis data. Hasil dari penelitian ini mengkonfirmasi bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian yang akan datang juga akan menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, tetapi dengan menggunakan metode analisis dan juga subjek penelitian yang berbeda, penelitian yang akan datang akan menggunakan metode regresi dengan bantuan SPSS dan juga akan dilakukan pada pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Yogyakarta.

Tabel 2. 2 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil penelitian
1	<p>Wisnawa dan Dewi (2020) “gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dengan dimediasi variabel kepuasan kerja”</p> <p>Sampel: 45</p> <p>Alat Analisis: analisis jalur, uji sobel dan uji VAF</p>	<p>Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012), 1) <i>Idealized Influence</i>, 2) <i>Inspirational Motivation</i>, 3) <i>Intellectual Stimulation</i>, 4) <i>Individualized Consideration</i></p> <p><i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>	<p>Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>

		Konovsky dan Organ (1996); yaitu: 1) <i>Altruism</i> , 2) <i>Courtesy</i> , 3) <i>Sportsmanship</i> , 4) <i>Conscientiousness</i> 5) <i>Civic Virtue</i> .	
2	Tian et al., (2020) , “ <i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication</i> ”, <i>Frontiers in Psychology</i> , Vol. 11 No. March, pp. 1–11. Sampel: 505 Alat Analisis: PLS-SEM dengan SmartPLS	Kepemimpinan Transformasional 5 item dari Bass dan Avolio (1995) Organizational Citizenship Behavior 5 item dari Lee dan Allen (2002)	terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior.
3.	Nurjanah et al., (2020) . <i>The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture</i> . <i>Cogent Business and Management</i> , 7(1), 1–12. Sampel: 196 Alat analisis: SEM-PLS	Kepemimpinan transformasional (Lyndon & Rawat, 2015) 1) <i>Charisma</i> 2) <i>Inspirational Motivation</i> 3) <i>Intellectual Stimulation</i> 4) <i>Individualized Consideration</i> Organizational Citizenship Behavior (Organ et al., 2006) 1) <i>Altruism</i> 2) <i>Sportmanship</i> 3) <i>Civic Virtue</i> 4) <i>Conscientiousness</i> 5) <i>Courtesy</i>	kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
4	Abdullahi et al., (2020) , “ <i>The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders’ emotional intelligence play a moderating role?</i> ”. <i>Journal of Management Development</i> . Vol. 39 (10), 963 – 987 Sampel: 618 Metode Analisis: Regresi dengan	Kepemimpinan transformasional Avoilio dan Bass (2006) Organizational Citizenship Behavior Lee dan Allen (2002)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

	SPSS		
5	<p>Manoppo (2020), “<i>Transformational leadership as factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior</i>”. The TQM Journal, Vol. 32 (6), 1395 – 1412.</p> <p>Sampel: 227</p> <p>Metode Analisis: SEM-PLS</p>	<p>Kepemimpinan transformasional Robbins dan Judge (2008), Cavazotte (2012)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior (Organ <i>et al.</i>, 2006)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Altruism 2) Sportmanship 3) Civic Virtue 4) Conscientiousness 5) Courtesy 	<p>Pengaruh positif ada dalam hubungan kepemimpinan transformasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
6	<p>Zhang et al., (2019), “<i>How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations</i>”. Nonprofit Management and Leadership, 1 – 19.</p> <p>Sampel: 170</p> <p>Metode Analisis: SEM</p>	<p>Kepemimpinan transformasional Li dan Shi (2005)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior Farh <i>et al.</i>, (1997) <i>Etic dimension and Emic dimension</i></p>	<p>Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
7	<p>Mi et al., (2019), “<i>A new perspective to promote organizational citizenship behavior for the environment: The role of transformational leadership</i>”. Journal of Cleaner Production.</p> <p>Sampel: 256</p> <p>Metode Analisis: SEM</p>	<p>Kepemimpinan transformasional Li dan Shi (2005)</p> <p>Organizational Citizenship Behavior Boiral dan Paille (2012) <i>Eco – civic engagement, eco-helping</i></p>	<p>kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
8	<p>Kim dan Park,(2019). <i>The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators</i>. International Journal of Manpower, 40(7), 1347–1360.</p> <p>Sampel: 208</p> <p>Alat analisis: SEM</p>	<p>Kepemimpinan transformasional (Podsakoff <i>et al.</i>, 1990)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) “Core” Transformational Behavior 2) High Performance Expectations 3) Individualized Support 4) Intellectual Stimulation 5) Contingent Rewards <p>Organizational Citizenship Behavior (Podsakoff <i>et al.</i>, 1990)</p>	<p>kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>

		1) Altruism, 2) Courtesy, 3) Sportsmanship, 4) Civic Virtue	
9	<p>Lee et al., (2018). <i>Transformational leadership and Organizational Citizenship Behavior: Mediating role of affective commitment.</i> International Journal of Sports Science and Coaching, 13(3), 373–382.</p> <p>Sampel: 224</p> <p>Alat Analisis: SEM</p>	<p>Kepemimpinan transformasional (Podsakof et al., 1990) <i>Articulating a vision, fostering the shared group goals, providing an appropriate model, high expectations on followers' performance, providing individualized consideration, intellectual stimulation</i></p> <p>Organizational Citizenship Behavior (Podsakof et al., 2006) <i>Helping behavior</i> <i>Conscientiousness</i></p>	<p>kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Terdapat sembilan artikel yang diulas oleh penulis untuk menguatkan argument hubungan positif kepemimpinan transformasional terhadap *organizational citizenship behavior*. sembilan artikel tersebut menunjukkan hasil yang sama, yaitu kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Beberapa teori kepemimpinan transformasional yang dipakai dalam penelitian – penelitian terdahulu diantaranya Robbins dan Judge (2008), Bass dan Avolio (1995), Li dan Shi (2005). Sedangkan beberapa teori *organizational citizenship behavior* yang digunakan diantaranya Organ et al., (2006), Lee dan Allen (2002), dan Podsakoff et al., (1990).

2.1.3 Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

1. Li et al. (2020)

Penelitian yang berjudul “*Organizational Climate, Job Satisfaction, And Turnover In Voluntary Child Welfare Workers*” ini bertujuan untuk menginvestigasi hubungan tidak langsung iklim organisasi terhadap *turnover* melalui kepuasan kerja pada pekerja kesejahteraan anak di Amerika. Responden dari penelitian ini berjumlah 849 pekerja, pada 13 agensi kesejahteraan anak. Untuk menganalisis data, peneliti menggunakan metode SEM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja, selain itu penelitian ini juga membuktikan pengaruh mediasi kepuasan kerja pada hubungan iklim organisasi dan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Objek penelitian yang akan dilakukan berbeda dengan penelitian ini. Penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan variabel iklim organisasi sebagai variabel independen dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sama halnya dengan penelitian ini. Selain itu, yang berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan adalah jumlah sampel yang akan diambil.

2. Han and McLean (2020)

Penelitian yang berjudul “*Effect Of Family-Supportive Supervisor Behaviors And Organizational Climate On Employees*” ini bertujuan untuk menginvestigasi pengaruh *family-supportive supervisor behaviors* dan iklim organisasi terhadap konflik kerja-keluarga, kepuasan kerja, dan niat keluar dari perusahaan. Subjek dari penelitian ini merupakan karyawan dari 500 perusahaan teknologi yang masuk dalam daftar perusahaan teknologi *Fortune*. Sebanyak

664 responden berhasil dikumpulkan. Metode analisis SEM digunakan untuk menguji hipotesis. Hasil dari penelitian mengungkapkan bahwa iklim pada organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

Terdapat sedikit perbedaan yang ada dalam penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan. Dalam penelitian ini, iklim organisasi hanya mencakup dalam lingkup keluarga saja, sedangkan dalam penelitian yang akan dilakukan, iklim organisasi mencakup keseluruhan faktor – faktor yang ada dalam organisasi. Selain itu, penelitian yang akan dilakukan juga menguji kepuasan kerja sebagai *outcome* dari iklim organisasi, sama halnya dengan penelitian ini.

3. Luqman et al. (2020)

Penelitian ini berjudul “*Effect Of Organizational Climate Upon The Job Satisfaction Of Instructor Physical Education (Ipes)*”. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Sampel dari penelitian ini berjumlah 112 yang merupakan instruktur pelatihan fisik. Analisis regresi dengan bantuan SPSS digunakan untuk pengujian hipotesis. Hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja instruktur pelatihan fisik.

Penelitian yang akan dilakukan mempunyai kesamaan dengan penelitian ini dalam hal variabel penelitian. Penelitian yang akan datang mencoba menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, begitupun dengan penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan hanya terdapat pada objek penelitiannya saja.

4. Haryono et al. (2019)

Penelitian yang berjudul “*Do Organizational Climate And Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study Of Indonesian Employees*” ini mencoba untuk menganalisa pengaruh iklim organisasi dan keadilan organisasi terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan metode SEM-PLS. Responden dari penelitian ini adalah karyawan pada Badan Pusat Statistik sebanyak 75 orang. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja para karyawan BPS. Dalam penelitian ini, Kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator hubungan antara iklim organisasi dan kinerja karyawan.

Objek penelitian yang akan dilakukan juga akan mengambil objek dari pegawai pemerintahan dengan instansi yang berbeda. Penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan variabel iklim organisasi sebagai variabel independent dan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, sama halnya dengan penelitian ini. Selain itu, yang berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan adalah jumlah sampel yang akan diambil.

5. Ahmad et al. (2018)

Penelitian ini berjudul “*Organizational Climate And Job Satisfaction : Do Employees ' Personalities Matter ?*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, juga menguji kepribadian sebagai variabel moderator. 300 kuisisioner dibagikan, dan hanya 250 kuisisioner yang layak untuk dipakai analisis data, penelitian ini menggunakan metode *multiple regression* untuk menganalisis data dengan bantuan SPSS.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara iklim organisasi yang baik terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini juga menguji setiap dimensi iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, hasil dari analisis tersebut membuktikan bahwa semua dimensi iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja, kecuali pada dimensi *rewards*.

Penelitian yang akan datang juga akan menguji hubungan antara Iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, tetapi dengan menggunakan subjek penelitian yang berbeda, penelitian yang akan datang akan dilakukan pada pegawai pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Yogyakarta.

6. Sugiarto (2018)

Penelitian terdahulu oleh Sugiarto (2018) yang berjudul “*Organizational Climate, Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Employee Performance*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui hubungan antara iklim organisasi, komitmen organisasi, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan. Alat analisis yang digunakan yaitu path analysis. Sampel sebanyak 90. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa secara parsial iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Secara bersamaan, iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Selain itu, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel iklim organisasi dan kepuasan kerja.

Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

7. Okoli (2018)

Penelitian ini menginvestigasi hubungan antara iklim organisasi dan kepuasan kerja pada staf akademik di universitas swasta di Nigeria Tenggara. Pengumpulan data menggunakan metode penyampelan *convenience*, dari proses tersebut, didapatkan 182 staff akademik dari universitas swasta di Nigeria. Hasil dari penelitian ini membuktikan adanya hubungan positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja.

Penelitian yang akan datang mencoba untuk memvalidasi pengaruh positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, tidak seperti penelitian ini yang menguji hubungan positif. Objek dari penelitian yang akan datang merupakan pegawai pemerintah, berbeda dengan penelitian ini yang merupakan staff akademik pada universitas swasta.

Tabel 2. 3 Review Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil penelitian
1	<p>Li et al., (2020). <i>Children and Youth Services Review</i> Organizational climate , job satisfaction , and turnover in voluntary child welfare workers. Children and Youth Services Review.</p> <p>Sampel: 849</p> <p>Metode Analisis: SEM</p>	<p>Iklim organisasi, Shortened Psychological Climate Survey (Zeitlin et al., 2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Role 2. Job 3. Organization 4. Supervisor <p>Kepuasan Kerja, Shortened Job Satisfaction Survey (Li dan Huang, 2017)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pay 2. Promotion 3. Supervision 4. Benefits 5. Nature of Work 	<p>iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja.</p>

2	<p>Han dan McLean (2020), “<i>Effect of family-supportive supervisor behaviors and organizational climate on employees</i>”. European Journal of Training and Development. Vol. 44 No. 67, 659 – 674</p> <p>Sampel: 664</p> <p>Metode Analisis: SEM</p>	<p>Iklm organisasi Kossek <i>et al.</i>, (2001)</p> <p>Kepuasan Kerja Camman <i>et al.</i>, (1983)</p>	<p>Iklm organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>
3	<p>Luqman <i>et al.</i>, (2020). “<i>Effect of organizational climate upon the job satisfaction of instructor physical education (IPEs)</i>”. Sir Syed Journal of Education & Social Research. Vol. 3 (2).</p> <p>Sampel: 112</p> <p>Metode Analisis: Regresi dengan SPSS</p>	<p>Iklm organisasi Furnham dan Goodstein (1997)</p> <p>Kepuasan Kerja Mehrotra (2005)</p>	<p>Terdapat pengaruh positif dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja</p>
4	<p>Haryono <i>et al.</i>, (2019). <i>Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study of Indonesian Employees</i>. Academy of Strategic Management Journal, 18(1), 1–7.</p> <p>Sampel: 75</p> <p>Metode analisis: SEM-PLS</p>	<p>Iklm Organisasi (Ekvall, 1996)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Structure 2. Responsibility 3. Supports 4. Commitment <p>Kepuasan Kerja (Locke, 2009)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Month Salary 2. Promotion 3. Co-Worker 4. Supervision 5. Work 	<p>iklim organisasi secara signifikan dan positif mempengaruhi kepuasan kerja.</p>
5	<p>Ahmad <i>et al.</i>, (2018). <i>Organizational climate and job satisfaction : do employees ' personalities matter ?</i> Management Decision.</p> <p>Sampel: 250</p> <p>Metode analisis: Multiple regression dengan SPSS</p>	<p>Iklm Organisasi (Litwin dan Stringer, 1968)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Work environments 2. Structure 3. Responsibility 4. Rewards 5. Support <p>Kepuasan Kerja (Smith <i>et al.</i>, 1969)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Work 2. Supervision 3. Pay 4. Promotion 5. Co-worker 	<p>terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara iklim organisasi yang baik terhadap kepuasan kerja.</p>
6	<p>Sugiarto (2018) <i>Organizational climate, organizational</i></p>	<p>Iklm Organisasi Rubin, & McIntyre (1984) kesesuaian, tanggung jawab, standar kinerja, penghargaan,</p>	<p>iklim organisasi berpengaruh</p>

	<i>commitment, job satisfaction, and employee performance</i> Diponegoro International Journal of Business Vol.1, No.2, 2018, pp.112-120 Sampel: 90 Alat Analisis: Regresi berganda	kejelasan organisasi, kehangatan dan dukungan, serta kepemimpinan. Kepuasan kerja Church, (1995) 1) Perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin, manajer, 2) sikap dan persepsi karyawan tentang pekerjaan dan organisasi	positif terhadap kepuasan kerja.
7	Okoli (2018) , “ <i>Organizational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff: Experience from Selected Private Universities in Southeast Nigeria</i> ”, International Journal of Research in Business Studies and Management, Vol. 5 No. 12, pp. 36–48. Sampel: 182 Alat Analisis: <i>Pearson correlation co-efficient</i>	Iklm Organisasi <i>Organizational Climate and Job Satisfaction Questionnaire</i> (Okoli, I.E. 2018) Kepuasan Kerja <i>Organizational Climate and Job Satisfaction Questionnaire</i> (Okoli, I.E. 2018)	Terdapat hubungan positif antara iklim organisasi dan kepuasan kerja

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mengetahui hubungan dari iklim organisasi dan kepuasan kerja, penulis menelaah tujuh artikel yang berkaitan dengan tema tersebut. Semua artikel yang penulis telaah menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawan. Beberapa teori iklim organisasi yang digunakan adalah Zeitlin *et al.*, (2016), Kossek *et al.*, (2001), dan Furnham dan Goodstein (1997). Teori kepuasan kerja yang digunakan diantaranya Camman *et al.*, (1983), Locke (2009), dan Smith *et al.*, (1969).

2.1.4 pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

1. Mickson et al. (2020)

Judul dari penelitian ini adalah “*Mediation Role Of Diversity Climate On Leadership And Job Satisfaction In The Ghanaian Public*”

Sector”, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji efek mediasi iklim keberagaman dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan traksaksional, terhadap kepuasan kerja, dengan menggaris bawahi dua faktor perspektif kepuasan kerja, yaitu faktor intrinsik dan ekstrinsik. Objek dari penelitian ini adalah pegawai negeri pemerintah di Ghana, sebanyak 322 pegawai berhasil menyelesaikan kuisisioner yang diberikan, metode analisis data yang digunakan adalah SEM. Hasil dari analisis data menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel kepemimpinan transformational dan kepuasan kerja. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

2. Kammerhoff et al. (2019)

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kammerhoff *et al.*, (2019) berjudul “*Leading Toward Harmony – Different Type Of Conflict Mediate How Followers’ Perceptions Of Transformational Leadership Are Related To Job Satisfaction And Performance*”. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan penjelasan yang lebih bagaimana konflik dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini dilakukan pada pemain orchestra di negara – negara

yang berbahasa Jerman, jumlah sampel dalam penelitian ini adalah sebanyak 426 anggota orkestra profesional. Dengan menggunakan SEM sebagai metode analisis, penelitian ini membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi kepuasan kerja secara positif.

Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, terutama dari variabel yang digunakan dalam penelitian ini. Penelitian yang akan dilakukan juga menggunakan variabel kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Tetapi, kepuasan kerja dalam penelitian yang akan dilakukan digunakan sebagai variabel mediasi antara kepemimpinan transformasional dan *organizational citizenship behavior*.

3. Eliyana et al. (2019)

Penelitian yang berjudul “*Job Satisfaction And Organizational Commitment Effect In The Transformational Leadership Towards Employee Performance*” ini bertujuan untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan dan kinerja karyawan pada level manajer tengah di PT. Pelabuhan Indonesia II. Sampel dari penelitian ini berjumlah 30 orang yang merupakan 75persen dari populasi. Dengan menggunakan metode PLS-SEM untuk menganalisis data, hasil dari penelitian ini membuktikan bahwa pemimpin yang transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawannya.

Penelitian yang akan dilakukan mempunyai kesamaan dengan penelitian ini dalam hal variabel penelitian. Penelitian yang akan datan

mencoba menguji pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja, begitupun dengan penelitian ini. Perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan hanya terdapat pada objek penelitiannya saja.

4. Jameel and Ahmad (2019)

Penelitian terdahulu oleh Jameel dan Ahmad (2019) yang berjudul *“The Effect Of Transformational Leadership On Job Satisfaction Among Academic Staff”* Tujuan dari penelitian ini untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Sampel sebanyak 137. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh signifikan positif kepemimpinan transformasional pada kepuasan kerja.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel kepemimpinan transformational dan kepuasan kerja. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

5. Asif et al. (2019)

Penelitian yang berjudul *“Linking Transformational Leadership with Nurse-Assessed Adverse Patient Outcomes and The Quality Of Care: Assessing The Role Of Job Satisfaction And Structural Empowermen”* ini bertujuan untuk menguji hubungan antara kepemimpinan transformasional, pemberdayaan structural, kepuasan kerja dan *quality of care* pada perawat. Total sebanyak 600 perawat dari 17 rumah sakit

pemerintah di Pakistan menyelesaikan survey. Analisis data menggunakan SEM, hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja para perawat di rumah sakit pemerintah Pakistan.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel kepemimpinan transformational dan kepuasan kerja. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan pengolahan data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

6. Al-edenat (2018)

Penelitian yang dilakukan oleh Al-edenat (2018) ini berjudul *“Reinforcing Innovation Through Transformational Leadership: Mediating Role Of Job Satisfaction”*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji peran langsung kepemimpinan transformasional dalam meningkatkan inovasi produk dan jasa, selain itu, penelitian ini juga fokus pada peran kepuasan kerja sebagai mediator dalam hubungan tersebut. Sampel dari penelitian ini berjumlah 486 karyawan yang bekerja di tiga perusahaan telekomunikasi di Jordania. Penelitian ini menggunakan SEM sebagai metode analisis. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan yang bekerja di tiga perusahaan telekomunikasi di Jordania.

7. Muslichah and Asrori (2018)

Penelitian terdahulu oleh Muslichah dan Asrori (2018) yang berjudul “*The Effect Of Transformational Leadership Style On Job Satisfaction*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Alat analisis yang digunakan yaitu Smart PLS. Sampel sebanyak 170. Dari penelitian tersebut, Hasil penelitian menunjukkan Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel kepemimpinan transformational dan kepuasan kerja. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

8. Puni et al. (2018)

Penelitian ini berjudul “*Transformational Leadership And Job Satisfaction: The Moderating Effect Of Contingent Reward*”, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi mekanisme yang menghubungkan kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan dengan menguji pengaruh moderasi *contingent reward*. Objek dari penelitian ini merupakan karyawan bank sebanyak 315 orang, analisis data menggunakan teknik korelasi dan *multiple regression*. Hasil dari penelitian ini menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.

Penelitian ini mempunyai kesamaan dengan penelitian yang akan dilakukan, variabel independent dan dependen yang digunakan sama,

hanya berbeda pada variabel mediatornya saja, selain itu subjek penelitian yang akan dilakukan juga berbeda.

Tabel 2. 4 Review Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil penelitian
1	<p>Mickson et al., (2020). <i>Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector.</i> World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development.</p> <p>Sampel: 322</p> <p>Metode analisis: SEM dengan AMOS</p>	<p>Kepemimpinan transformasional, <i>Multifactor leadership questionnaire (MLQ)</i> (Avolio&Bass, 2014)</p> <p>1) <i>Idealized Influence</i> 2) <i>Inspirational Motivation</i> 3) <i>Intellectual Stimulation</i> 4) <i>Individualized Consideration</i></p> <p>Kepuasan kerja (Hackman and Odham, 1975)</p>	<p>Kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja intrinsik dan ekstrinsik</p>
2	<p>Kammerhoff et al.,, (2019), <i>“Leading toward harmony – Different type of conflict mediate how followers’ perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance”.</i> European Management Journal. No. 37, 210 - 221.</p> <p>Sampel: 426</p> <p>Metode Analisis: SEM</p>	<p>Kepemimpinan transformasional Bass dan Avolio (1995), Felfe (2006)</p> <p>Kepuasan kerja Kammerhof et al., (2019)</p>	<p>Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>
3	<p>Eliyana et al.,, (2019), <i>“Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance”.</i> European Research on Management and Business Economics. No 25, 144-150</p> <p>Sampel: 30</p> <p>Metode Analisis: PLS - SEM</p>	<p>Kepemimpinan transformasional Bass et al., (2003)</p> <p>Kepuasan kerja Chen (2006)</p>	<p>Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja</p>
4	<p>Jameel dan Ahmad (2019) <i>The Effect of Transformational leadership on Job Satisfaction among Academic Staff.</i></p>	<p>Kepemimpinan transformasional Bass et al., (2003)</p> <p><i>Idealized influence</i></p>	<p>Ada pengaruh signifikan positif kepemimpinan</p>

	<p>Proceedings of the 34th International Business Information Management Association Conference (IBIMA)</p> <p>Sampel: 137</p> <p>Alat analisis: SEM Metode: kuantitatif</p>	<p><i>Inspirational motivation</i> <i>Intellectual stimulation</i> <i>Individualized consideration.</i></p> <p>Kepuasan kerja Spector (1997) upah, promosi, lingkungan kerja, pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja.</p>	<p>transformatif pada kepuasan kerja.</p>
5	<p>Asif et al., (2019). <i>Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: Assessing the role of job satisfaction and structural empowerment.</i> International Journal of Environmental Research and Public Health, 16(13).</p> <p>Sampel: 600</p> <p>Metode Analisis: SEM dengan AMOS 25</p>	<p>Kepemimpinan transformatif (7 items developed by Carless, et al., 1990)</p> <p>Kepuasan kerja (3 items developed by Cammann, 1983)</p>	<p>Terdapat hubungan positif antara kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja.</p>
6	<p>Al-edenat (2018), <i>“Reinforcing innovation through transformational leadership: Mediating role of job satisfaction”.</i> Journal of Organizational Change Management,</p>	<p>Kepemimpinan transformatif, Multifactor leadership questionnaire (MLQ) (Avolio & Bass, 2014)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) <i>Idealized Influence</i> 2) <i>Inspirational Motivation</i> 3) <i>Intellectual Stimulation</i> 4) <i>Individualized Consideration.</i> <p>Kepuasan kerja Smith et al., (1969) Pay, Promotion, Co-workers, Supervision, Work</p>	<p>Kepemimpinan transformatif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja</p>
7	<p>Muslichah dan Asrori (2018) <i>The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction</i> Journal of Innovation in Business and Economics Vol.02No. 02</p> <p>Sampel: 170</p> <p>Alat analisis: SmartPLS</p>	<p>Kepemimpinan transformatif Bass et al., (2003) <i>Idealized influence</i> <i>Inspirational motivation</i> <i>Intellectual stimulation</i> <i>Individualized consideration.</i></p> <p>Kepuasan kerja Robbins (2007)</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan Ada pengaruh positif dan signifikan gaya kepemimpinan transformatif terhadap kepuasan kerja.</p>

		Pekerjaan, upah, perhatian pimpinan, promosi, kelompok/rekan kerja.	
8	<p>Puni et al., (2018). <i>Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward.</i> Leadership and Organization Development Journal, 39(4), 522–537.</p> <p>Sampel: 360</p> <p>Metode analisis: <i>hierarchical multiple regression method</i></p>	<p>Kepemimpinan transformasional, Multifactor leadership questionnaire (MLQ) (Avolio&Bass, 2014)</p> <p>1) <i>Idealized Influence</i> 2) <i>Inspirational Motivation</i> 3) <i>Intellectual Stimulation</i> 4) <i>Individual Consideration</i></p> <p>Kepuasan Kerja, Minnesota satisfaction questionnaire (MSQ) (Weis et al., 1967).</p>	<p>Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2020

Berdasarkan pada artikel terdahulu yang diulas oleh penulis, kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Hal tersebut dibuktikan oleh penelitian – penelitian terdahulu yang diulas oleh penulis yang menunjukkan hasil yang sama pada penelitiannya masing – masing. Beberapa teori yang digunakan dalam kepemimpinan transformasional adalah Avolio dan Bass (2014), Bass *et al.*, (2003), dan Carless *et al.*, (1990). Sedangkan teori yang digunakan dalam kepuasan kerja diantaranya Camman *et al.*, (1983), Spector (1997), dan Smith *et al.*, (1969).

2.1.5 Pengaruh kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Peran Mediasinya dalam hubungan Iklim organisasi dan Kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

1. Khaskheli et al. (2020)

Penelitian ini mencoba menguji pengaruh persepsi CSR terhadap komitmen afektif, kepuasan kerja (intrinsik dan ekstrinsik) dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan di Pakistan dengan menggunakan metode *convenience sampling*, *sample size* akhir yang digunakan adalah 518 karyawan. Penelitian ini menggunakan metode PLS-SEM untuk menganalisis data. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja intrinsik mempunyai pengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sebaliknya, kepuasan kerja ekstrinsik mempunyai hubungan yang negatif dengan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, kepuasan kerja juga memediasi hubungan antara persepsi CSR terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian yang akan datang juga akan menggunakan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi tetapi dalam hubungan antara Iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, sampel yang digunakan akan berbeda, penelitian yang akan dilakukan akan menggunakan sampel pegawai pemerintahan di Yogyakarta.

2. Na-Nan et al. (2020)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji peran mediasi kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam hubungan penilaian kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Sampel penelitian ini berjumlah 450 karyawan yang bekerja pada level operasional di perusahaan manufaktur suku cadang mobil di Thailand. Pengujian hipotesis menggunakan metode

SEM. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara penilaian kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian ini mengoperasionalkan kepuasan kerja sebagai mediator terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, begitu juga dengan penelitian yang akan dilakukan, selain itu, variabel lainnya berbeda dengan penelitian yang akan dilakukan. Juga, jumlah sampel dan objek penelitiannya berbeda.

3. Heriyadi (2020)

Penelitian terdahulu oleh Heriyadi (2020) yang berjudul “*Improving Organizational Citizenship Behavior Through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, And Work-Life Balance*” Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis pengaruh pertukaran pemimpin-anggota, work-life balance, dan kepuasan kerja terhadap karyawan *Organizational Citizenship*. Alat analisis yang digunakan yaitu SEM. Sampel sebanyak 169. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa pertama, pertukaran pemimpin-anggota dan *work-life balance* berpengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Kedua, kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara positif dan signifikan. Ketiga, kepuasan kerja memediasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota pada *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan. Keempat, kepuasan kerja juga menjadi perantara

pengaruh keseimbangan kehidupan kerja pada *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel kepemimpinan transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

4. Retu et al. (2020)

Penelitian terdahulu oleh Retu *et al.*, (2020) yang berjudul “*Organizational Climate And Organizational Effectiveness Relationship: Mediating Role Of Job Satisfaction*” Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis Iklim Organisasi dan Hubungan Efektivitas Organisasi di Mediasi Kepuasan Kerja. Alat analisis yang digunakan yaitu analisis deskriptif kuantitatif. Sampel sebanyak 581. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel iklim organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* dan kepuasan kerja. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

5. Singh and Singh (2019)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji aspek manusia yang relevan dalam organisasi yang mendukung *circular economy*, dan menginvestigasi pengaruh persepsi keadilan organisasi, pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja dengan peran mediasi *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan metode survey, analisis data menggunakan SEM untuk menguji hipotesis dan pemodelan penelitian. Penelitian ini menemukan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memediasi hubungan antara keadilan sosial dan pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja, juga *Organizational Citizenship Behavior* mempengaruhi kepuasan kerja secara positif.

Dalam penelitian ini, *Organizational Citizenship Behavior* dioperasionalkan sebagai variabel pemediasi dan kepuasan kerja sebagai variabel dependen. Dalam penelitian yang akan dilakukan, pengaruh tersebut dibalik, kepuasan kerja sebagai variabel pemediasi dan *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel dependen. Hasil penelitian tentunya akan berbeda tetapi akan menjadi hal yang menarik jika variabel tersebut terbukti berpengaruh positif.

6. Pudjiomo and Sarah (2019)

Penelitian terdahulu oleh Pudjiomo dan Sahrah (2019) yang berjudul “Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai” bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi

berganda. Sampel sebanyak 250. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan ada iklim organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaannya yaitu jika penelitian sebelumnya dilakukan di Universitas Bu-Ali Sina, sementara penelitian mendatang berada pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Yogyakarta. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

7. Wongkar et al. (2018)

Penelitian terdahulu oleh Wongkar *et al.*, (2018) yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara” bertujuan untuk mengetahui apakah kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Alat analisis yang digunakan yaitu regresi linier berganda. Sampel sebanyak 152. Dari penelitian tersebut, hasil penelitian yang menunjukkan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun terdapat persamaan dan perbedaan pada penelitian, dimana letak persamaannya yaitu penggunaan variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Perbedaannya yaitu jika penelitian

sebelumnya dilakukan di Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara, sementara penelitian mendatang berada pada Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Yogyakarta. Perbedaan yang selanjutnya penggunaan mengolah data dimana peneliti akan menggunakan SPSS 22.

Tabel 2. 5 Review Kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh iklim organisasi organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

No	Identitas Jurnal	Variabel dan Teori	Hasil penelitian
1	<p>Khaskheli et al., (2020). <i>Do CSR activities increase Organizational Citizenship Behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction.</i> Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(6), 2941–2955.</p> <p>Sampel: 518</p> <p>Alat analisis: PLS - SEM</p>	<p>Organizational Citizenship Behavior (Podsakof et al., 1990)</p> <p>Kepuasan Kerja (Weis et al., 1987)</p>	<p>kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Dan memediasi hubungan antara CSR dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>
2	<p>Na-Nan et al., (2020). <i>Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and Organizational Citizenship Behavior.</i> Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 6(3).</p> <p>Sampel: 450</p> <p>Alat analisis: SEM</p>	<p>Organizational Citizenship Behavior, 7 item dari (William & Anderson, 1991)</p> <p>Kepuasan Kerja, 3 item dari (Cammann et al., 1983)</p>	<p>Kepuasan kerja memediasi hubungan antara penilaian kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. Selain itu, kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>
3	<p>Heriyadi et al (2020) <i>Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance</i> International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 4s</p> <p>Sampel: 169</p> <p>Alat analisis: SEM</p>	<p>Kepemimpinan transformational Bass et al., (2003)</p> <p><i>Idealized influence</i></p> <p><i>Inspirational motivation</i></p> <p><i>Intellectual stimulation</i></p> <p><i>Individualized consideration.</i></p> <p>Kepuasan kerja Spector (1997) upah, promosi, lingkungan kerja, pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja.</p>	<p>Terdapat hubungan positif kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> kepuasan kerja memediasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota pada <i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara signifikan.</p>

4	<p>Retu et al., (2020) <i>Organizational Climate and Organizational Effectiveness Relationship: Mediating Role of Job Satisfaction</i> International Journal of Advanced Science and Technology Vol. 29, No. 4s, Sampel: 581 Alat analisis: Regresi</p>	<p>Iklm Organisasi Litwin & Stinger, (1968) persepsi, kebijakan dan prosedur. Kepuasan kerja Sibhoko (2017) upah, promosi, lingkungan kerja, pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja.</p>	<p>Kepuasan kerja memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>
5	<p>Singh dan Singh (2019). <i>Interplay of organizational justice, psychological empowerment, Organizational Citizenship Behavior, and job satisfaction in the context of circular economy.</i> Management Decision, 57(4), 937–952</p>	<p>Organizational Citizenship Behavior, 24 item dari (Podsakof et al., 1990) Kepuasan Kerja, 3 item dari (Cammann et al., 1983)</p>	<p><i>Organizational Citizenship Behavior</i> memediasi hubungan antara keadilan sosial dan pemberdayaan psikologis terhadap kepuasan kerja, juga <i>Organizational Citizenship Behavior</i> memengaruhi kepuasan kerja secara positif.</p>
6	<p>Pudjiomo dan Sahrah (2019) “pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pegawai” Jurnal Ilmiah Psikologi, Vol. 21 No. 2, Sampel:40 Alat analisis: regresi berganda.</p>	<p>Iklim organisasi Castro dan Martins (2010) Organizational Citizenship Behavior Podsakoff et al., (2000) <i>helping behavior; sportsmanship; organizational loyalty; organizational compliance; individual initiative; civic virtue; and self development.</i></p>	<p>Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p>
7	<p>Wongkar et al., (2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. Jurnal EMBA Vol.6 No.4. Sampel: 152 Alat Analisis: regresi linier berganda</p>	<p>Iklim organisasi Greenberg dan Baron dalam Vivi dan Rorlen(2007), yaitu: 1) kepercayaan. 2) kejujuran, 3) pengambilan keputusan bersama, 4) komunikasi, 5) fleksibilitas/otonomi, dan 6) resiko pekerjaan. Organizational Citizenship Behavior Moorman dan Blakely (1995) dalam Higgins (2015), yaitu: 1) <i>interpersonal helping</i>, 2) <i>individual initiative</i>, 3) <i>personal industry</i>, dan 4) <i>loyal boosterism</i>.</p>	<p>kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.</p>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Untuk mengetahui hubungan kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*, serta peran mediasi kepuasan kerja dalam penelitian – penelitian terdahulu, peneliti mengulas tujuh artikel yang berkaitan dengan hal tersebut. Semua artikel menyatakan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Selain itu, Kepuasan kerja juga dapat memediasi hubungan antara *organizational citizenship behavior* dan CSR (Khaskheli et al., 2020), Penilaian Kerja dan *organizational citizenship behavior* (Na-Nan et al., 2020), Iklim organisasi dan *organizational citizenship behavior* (Retu et al.). Beberapa teori yang digunakan dalam kepuasan kerja adalah Camman et al., (1983), Weis et al., 1987), dan Spector (1997). Sedangkan beberapa teori yang digunakan dalam *organizational citizenship behavior* adalah William dan Anderson (1991), Podsakof et al., (1990), dan Moorman dan Blakely (1995).

Berikut rangkuman teori yang telah digunakan dalam penelitian - penelitian terdahulu:

Tabel 2. 6 Rujukan teori Iklim Organisasi (X₁)

No	Jurnal	Tokoh	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Piotrowski et al., (2020)	Paluchowski (1998)	Hubungan positif langsung antara atasan dan bawahan, <i>a sense of abandonment</i> , akses yang bagus terhadap organisai, identitas tim, kompetitif, perilaku umum terhadap organisasi	Litwin dan Stringer (1968) <i>Work environments</i> ,
2	Wongkar et al., (2018)	Greenberg dan Baron dalam Vivi dan Rorlen (2007)	Kepercayaan, kejujuran, pengambilan keputusan bersama, komunikasi, fleksibilitas/otonomi, dan resiko pekerjaan	

3	Li <i>et al.</i> , (2020)	Zeitlin <i>et al.</i> , (2016)	<i>Role, Job, Organization, Supervisor</i>	<i>Structure, Responsibility, Rewards, Support.</i>
4	Haryono <i>et al.</i> , (2019)	Ekvall (1996)	<i>Structure, Responsibility, Supports, Commitment</i>	
5	Ahmad <i>et al.</i> , (2018)	Litwin dan Stringer (1968)	<i>Work environments, Structure, Responsibility, Rewards, Support</i>	
6	Retu <i>et al.</i> , (2020)			
7	Al – Shbail dan Al – Shbail (2020)			
8	Sugiarto (2018)	Rubin, & McIntyre (1984)	kesesuaian, tanggung jawab, standar kinerja, penghargaan, kejelasan organisasi, kehangatan dan dukungan, serta kepemimpinan.	

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Penelitian ini menggunakan teori iklim organisasi dari Litwin dan Stringer (1968, Dalam Al-Shammari, 1992). Mengacu pada Litwin dan Stringer (1968, Dalam Al-Shammari, 1992) iklim organisasi dapat dinilai melalui beberapa dimensi, yaitu: 1. *Work environments* 2. *Structure* 3. *Responsibility* 4. *Rewards* 5. *Support*. Teori ini dipilih karena menyediakan pengukuran iklim organisasi yang lengkap dan reliabel. Selain itu, teori ini juga merupakan teori yang banyak dipakai untuk mengukur iklim organisasi pada artikel – artikel yang penulis telaah.

Tabel 2. 7 Rujukan teori Kepemimpinan Transformasional (X₂)

No	Jurnal	Tokoh	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Wisnawa dan Dewi (2020)	Robbins dan Judge (2008) dan Cavazotte (2012),	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration</i>	
2	Manoppo (2020)			
3	Nurjanah <i>et al.</i> , (2020)	Lyndon dan Rawat (2015)	<i>Charisma, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration</i>	
4	Kim dan Park (2019)	Podsakoff <i>et al.</i> , (1990)	<i>“Core” Transformational Behavior, High Performance Expectations, Individualized Support,</i>	
5	Lee <i>et al.</i> , (2018)			

			<i>Intellectual Stimulation, Contingent Rewards</i>	<i>Multifactor leadership questionnaire (MLQ)</i> (Avolio dan Bass, 1995)
6	Mickson <i>et al.</i> , (2020)	<i>Multifactor leadership questionnaire (MLQ)</i> (Avolio&Bass, 1995)	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration</i>	<i>Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration</i>
7	Jameel dan Ahmad (2019)			
8	Muslichah dan Asrori (2018)			
9	Puni <i>et al.</i> , (2018)			
10	Heriyadi (2020)			
11	Kammerhoff <i>et al.</i> , (2019)			
12	Al – Edenat (2018)			
13	Abdullahi <i>et al.</i> , (2019)			
14	Eliyana <i>et al.</i> , (2019)			

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Penelitian ini akan menggunakan teori dari Avolio dan Bass (1995) untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional. Menurut Avolio dan Bass (1995), kepemimpinan transformasional dapat dinilai dengan berdasarkan pada empat dimensinya, yaitu: *Idealized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation, Individualized Consideration*. Teori ini dipilih karena merupakan teori yang paling banyak digunakan dalam artikel – artikel jurnal yang diulas oleh penulis.

Tabel 2. 8 Rujukan teori Kepuasan Kerja (Z)

No	Jurnal	Tokoh dan Indikator	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Li <i>et al.</i> , (2020)	<i>Shortened Job Satisfaction Survey</i> (Li dan Huang, 2017)	<i>Pay, Promotion, Supervision, Nature of Work</i>	Spector (1985) upah, promosi, lingkungan
2	Haryono <i>et al.</i> , (2019)	Locke (2009)	<i>Month Salary, Promotion, Co-Worker, Supervision, Work</i>	
3	Ahmad <i>et al.</i> , (2018)	<i>JDI Index</i> (Smith <i>et al.</i> , 1969)	<i>Work, Supervision, Pay, Promotion, Co-worker</i>	

4	Al – Edenat (2018)			kerja, pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja.
5	Sugiarto (2018)	Church (1995)	Perilaku yang ditunjukkan oleh pemimpin, manajer, sikap dan persepsi karyawan tentang pekerjaan dan organisasi	
6	Jameel dan Ahmad (2019)	Spector (1985)	upah, promosi, lingkungan kerja, pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja.	
7	Heriyadi (2020)			
8	Muslichah dan Asrori (2018)	Robbins (2007)	Pekerjaan, upah, perhatian pimpinan, promosi, kelompok/rekan kerja	
9	Retu <i>et al.</i> , (2020)	Sibhoko (2017)	upah, promosi, lingkungan kerja, pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja	

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Penelitian ini akan menggunakan teori dari Spector (1985) untuk mengukur variabel kepuasan kerja. Menurut Spector (1985) kepuasan kerja dapat dinilai dengan berdasarkan pada lima dimensinya, yaitu: upah, promosi, lingkungan kerja, pengawasan dan hubungan dengan rekan kerja. Meskipun dalam artikel – artikel yang diulas oleh penulis banyak yang menggunakan teori dari Camman (1983), penelitian ini tidak menggunakan teori tersebut karena hanya ada tiga item pertanyaan dalam teori tersebut. Maka dari itu, penelitian ini menggunakan teori kepuasan kerja yang dikembangkan Spector (1985).

Tabel 2. 9 Rujukan teori Organizational Citizenship Behavior (Y)

No	Jurnal	Tokoh	Indikator	Teori yang Dipakai
1	Piotrowski <i>et al.</i> , (2020)	Podsakoff <i>et al.</i> , (2000)	<i>helping behavior; sportsmanship; organizational loyalty;</i>	Podsakoff <i>et al.</i> , (1990) 1) <i>Altruism</i> , 2) <i>Courtesy</i> , 3) <i>Sportsmanship</i> , 4) <i>Conscientiousness</i> 5) <i>Civic Virtue</i>
2	Pudjiomo dan Sarah, (2019)		<i>organizational compliance; individual initiative; civic virtue; and self development</i>	
3	Tremblay (2019)	Podaskof <i>et al.</i> , (1997)	<i>Helping, Civic Virtue, Sportmanship</i>	
4	Wongkar <i>et al.</i> , (2018)	Moorman dan Blakely (1995)	<i>Interpersonal, helping, individual initiative,</i>	

		dalam Higgins (2015)	<i>personal industry, loyal boosterism.</i>
5	Nurjanah <i>et al.</i> , (2020)	Organ <i>et al.</i> , (2006)	<i>Altruism, Sportmanship, Civic Virtue, Conscientiousness, Courtesy</i>
6	Damayanti dan Dewi (2020)		
7	Manoppo (2020)		
8	Soelton <i>et al.</i> , (2020)		
9	Kim dan Park (2019)	Podsakoff <i>et al.</i> , (1990)	<i>Altruism, Courtesy, Sportmanship, Conscientiousness, Civic Virtue</i>
10	Khaskheli <i>et al.</i> , (2020)		
11	Singh dan Singh (2019)		
12	Lee <i>et al.</i> , (2018)	Podsakoff <i>et al.</i> , (2006)	<i>Helping behavior and Conscientiousness</i>

Sumber: Data sekunder diolah, Tahun 2021

Penelitian ini akan menggunakan teori dari Podsakoff *et al.*, (1990) untuk mengukur variabel *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Podsakoff *et al.*, (1990), *Organizational Citizenship Behavior* dapat diukur dengan berdasarkan pada lima dimensinya, yaitu: *Altruism, Courtesy, Sportmanship, Conscientiousness*, dan *Civic virtue*. Penelitian ini menggunakan teori dari Podsakoff *et al.*, (1990) karena merupakan teori yang paling sering digunakan dalam artikel – artikel yang diulas oleh penulis.

2.2 Landasan Teori

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam pengelolaan organisasi, peran sumber daya manusia sangat penting untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dan komprehensif untuk mengelola orang serta budaya dan lingkungan tempat kerja. Jika dilakukan dengan baik, hal ini

memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara efektif dan produktif pada perusahaan secara keseluruhan dan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi. Snell and Bohlander (2013) mendefinisikan MSDM sebagai proses mengelola talenta manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Selain itu, pengertian lain MSDM menurut Dessler (2017) adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan serikat mereka, kesehatan dan keamanan, dan masalah keadilan mereka. Sedangkan menurut Milkovich and Boudreau (1997) MSDM merupakan serangkaian keputusan yang terintegrasi yang akan membentuk hubungan kerja, hal ini berarti keputusan – keputusan dalam aspek – aspek yang berbeda dalam SDM harus konsisten dengan keputusan SDM yang lain. Contohnya ketika sebuah perusahaan mencoba untuk membuat tim kerja yang produktif maka mereka harus memilih karyawan yang dapat bekerjasama dengan karyawan lainnya. Maka dari itu, Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pengelolaan dan pembangunan hubungan kerja diantara talenta yang ada pada perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Praktik – praktik manajemen SDM memainkan peranan penting dalam menarik, memotivasi, memberi penghargaan, dan mempertahankan karyawan. Beberapa praktik manajemen SDM yang lain adalah merekrut karyawan, memilih karyawan, mendesain pekerjaan, memberi kompensasi, mengembangkan tenaga kerja dan membuat hubungan yang baik dengan karyawan (Han & McLean, 2020).

Terdapat dua pendekatan dalam MSDM, pertama pendekatan secara halus dan yang kedua adalah pendekatan secara keras. Pendekatan secara halus dalam MSDM lebih menekankan pada pengembangan dan investasi dalam modal

manusia. Pendekatan ini memprioritaskan pada hubungan yang positif antara perusahaan dan tenaga kerja yang didasarkan pada saling mempercayai, pengembangan melalui partisipasi karyawan dan dilibatkan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan. Sedangkan pendekatan yang keras dalam MSDM selalu dikaitkan dengan praktik eksploitatif seperti bekerja secara intensif, bayaran yang rendah, level keamanan kerja yang rendah, dan kemudian rendahnya komitmen karyawan terhadap perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi – Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat 5 fungsi dasar dalam pengelolaan organisasi berdasarkan pada Dessler (2017), yaitu Perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, *leading*, dan *controlling*. Kelima fungsi tadi juga disebut sebagai proses manajemen. Perencanaan berkaitan dengan pembuatan tujuan dan standar, mengembangkan peraturan dan prosedur, dan pengembangan rencana dan peramalan. Pengorganisasian berhubungan dengan pembuatan departemen, pembagian tugas pada setiap bawahan, dan mengkoordinasikan pekerjaan bawahannya. *Staffing* berkaitan dengan penentuan tipe karyawan yang seperti apa yang akan dipekerjakan oleh organisasi, merekrut calon karyawan, memilih karyawan, mengatur standar kinerja, memberikan kompensasi, mengevaluasi kinerja, meberikan konseling pada karyawan, dan memberikan pelatihan dan pengembangan. *Leading* berhubungan dengan membuat karyawan untuk menyelesaikan pekerjaannya, mempertahankan moral karyawan, dan memotivasi karyawan. *Controlling* berkaitan dengan mengatur standar seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau level

produksi. MSDM dalam hal ini berkaitan dengan proses manajemen staffing, dalam proses staffing tersebut terdapat fungsi – fungsi MSDM (Amstrong, 2006).

Sumber daya manusia merupakan hal yang krusial dalam suatu organisasi. Meskipun pabrik, peralatan, financial assets adalah sumber daya yang dibutuhkan perusahaan, tetapi peran sumber daya manusia dalam organisasi tidak dapat dikesampingkan. Sumber daya manusia memberikan semangat kreatif dalam organisasi. Manusia yang memproduksi barang dan jasa, mengontrol kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber finansial, sampai membuat strategi dan tujuan bagi organisasi. Tanpa SDM yang efektif, tujuan – tujuan perusahaan yang telah ditetapkan mustahil akan tercapai.

2.2.2 Iklim Organisasi

2.2.2.1 Pengertian Iklim Organisasi

Individu yang menjadi anggota suatu organisasi hidup dalam lingkup organisasi dan berinteraksi membentuk sistem social yang dalam perkembangannya tidak lepas dari pengaruh lingkungan baik itu lingkungan eskternal maupun lingkungan internalnya. Dalam penelitian ini, lingkungan yang dimaksud adalah lingkungan internal organisasi. Hendyat (2010) mengartikan iklim organisasi adalah suatu kualitas lingkungan internal organisasi yang dialami oleh anggotanya, mempengaruhi prilakunya dan dapat dideskripsikan dengan nilai-nilai karakteristik organisasi. Poppy (2014) berpendapat bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola

lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada prinsip-prinsip yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempengaruhi langsung terhadap kinerja organisasi. Sedangkan Schneider and Barbera (2014) mendefinisikan iklim organisasi sebagai makna bahwa karyawan organisasi melekat pada kebijakan, praktik, dan prosedur yang mereka alami dan perilaku yang mereka lakukan dihargai, didukung, dan diharapkan.

Iklm organisasi adalah keseluruhan “perasaan” yang meliputi hal-hal fisik, bagaimana para anggota berinteraksi dan bagaimana para anggota organisasi mengendalikan diri dalam berhubungan dengan pelanggan atau pihak luar organisasi Sopiah (2008). Iklm organisasi adalah persepsi karyawan tentang kebijakan praktik dan prosedur organisasi, pola interaksi dan perilaku selanjutnya yang dapat mendukung kreativitas, inovasi, keselamatan, atau layanan dalam organisasi tersebut.

Iklm organisasi (*Organization Climate*) sebagai suatu keadaan yang dapat mempengaruhi sikap dan moral kerja individu dalam organisasi. Iklm organisasi menurut Richard (2005) bermakna sebagai sikap, nilai, norma dan perasaan yang lazim dimiliki para pekerja sehubungan dengan organisasi. Pendapat ini lebih menekankan kepada aspek non fisik dari pada aspek fisik.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi sebenarnya merupakan pembicaraan lingkungan kerja dan timbul

terutama karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak, yang dianggap kemudian mempengaruhi perilaku organisasi.

2.2.2.2 Manfaat Iklim Organisasi

Iklim organisasi memang sangat penting karena iklim organisasi menunjukkan cara hidup suatu organisasi serta dapat menimbulkan pengaruh yang sangat besar terhadap motivasi, perilaku, prestasi, komitmen dan kepuasan kerja karyawan sehingga kinerja setiap anggota organisasi akan meningkat serta mereka merasa nyaman apabila iklim organisasinya kondusif dan berjalan dengan baik.

Brown and Leigh (1996) mengatakan bahwa iklim organisasi menjadi sangat penting karena kebutuhan organisasi memastikan bahwa individu yang berada didalam organisasi memiliki nilai tambah dan tetap ingin berada didalam organisasi dan ingin terus melimpahkan karyanya pada pekerjaan mereka untuk kepentingan organisasi. Selain itu mereka juga mengemukakan bahwa organisasi yang dapat menciptakan lingkungan dimana karyawannya merasa ramah dapat mencapai potensi yang penuh dalam melihat kunci dari keunggulan bersaing. Oleh karena itu iklim organisasi dapat dilihat sebagai variabel kunci kesuksesan organisasi.

2.2.2.3 Dimensi-dimensi Iklim Organisasi

Untuk mengukur iklim organisasi terdapat 6 dimensi yang diperlukan yaitu:

1. Struktur (*Structure*)

Struktur organisasi merefleksikan persaaan organissasi secara baik dan mempunyai peran dan tanggung jawab yang jelas dalam lingkungan organisasi.

2. Standar-standar (*Standards*)

Standar-standar dalam suatu organisasi mengukur perasaan tekanan untuk meningkatkan kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki oleh anggota organisasi dalam melakukan pekerjaan dengan baik.

3. Tanggung Jawab (*Responsibility*)

Tanggung jawab merefleksikan perasaan pegawai bahwa mereka menjauh “bos diri sendiri” dan tidak memerlukan keputusannya dilegitimasi oleh anggota organisasi lainnya. Tanggung jawab rendah menunjukkan bahwa pengambilan resiko dan percobaan terhadap pendekatan baru tidak diharapkan.

4. Penghargaan (*Recognition*)

Penghargaan mengindikasikan bahwa anggota organisasi merasa dihargai jika mereka dapat menyelesaikan tugas secara baik. Penghargaan tinggi merupakan ukuran penghargaan dihadapkan dengan kritik dan hukuman penyelesaian pekerjaan, iklim kerja yang menghargai kinerja berkarakteristik keseimbangan antara imbalan dan kritik.

5. Dukungan (*Support*)

Dukungan yang positif dari pimpinan dan para pegawai lainnya akan menciptakan situasi kerja yang kondusif. Selain itu dukungan juga memunculkan semangat tim para pekerja sehingga mereka dapat saling mempercayai dan saling membantu, serta adanya hubungan baik antar pekerja didalam lingkungan kerja.

6. Komitmen (*Commitment*)

Komitmen merefleksikan perasaan bangga anggota terhadap organisasinya dan derajat kelayakan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2.2.2.4 Faktor-Faktor Iklim Organisasi

Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah:

1. Karakteristik internal

Terdiri dari kondisi dalam organisasi yang diatur dan telah ditetapkan dalam mencapai tujuan organisasi. Karakteristik internal dikenal melalui beberapa dimensi:

- a. Formalisasi, yaitu tingkat penggunaan dokumentasi tertulis
- b. Spesialisasi, yaitu derajat pembagian tugas
- c. Sentralisasi, yaitu berupa pembagian kekuasaan dan proses pengambilan

2. keputusan

- a. Otoritas, yaitu berupa pembagian tugas dan pengambilan keputusan.
- b. Profesionalisme, yaitu menggambarkan tingkat pendidikan anggota.
- c. Konfigurasi, yaitu menunjukkan pembagian anggota ke dalam bagian-bagian.

3. Karakteristik organisasi secara keseluruhan

Organisasi sebagai suatu sistem terbuka, dalam upaya pencapaian tujuan memiliki karakteristik tertentu sebagai totalitas dapat dilakukan melalui penelaahan terhadap ukuran organisasi, teknologi yang digunakan dan lingkungan yang dihadapi organisasi, faktor umum organisasi, ukuran organisasi, teknologi dan lingkungan akan mempengaruhi iklim yang

dirasakan anggota, karena secara langsung ataupun tidak, anggota pun berinteraksi dengan faktor-faktor tersebut.

4. Karakteristik individu

Seperti yang diungkapkan di atas, bahwa iklim organisasi tercipta dari hasil interaksi individu dalam organisasi. Iklim merupakan suasana yang dirasakan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Dengan demikian karakteristik individu seperti persepsi, sifat, kemampuan, akan mempengaruhi iklim organisasi. Demikian juga dengan pengalaman masa lalu, harapan serta nilai-nilai yang dianut setiap individu akan berpengaruh terhadap proses interaksi. Karakteristik individu yang satu dengan yang lain berbeda, akan memberi warna pada iklim yang terbentuk.

Besar kecilnya organisasi ditentukan oleh jumlah anggota yang terlibat dalam proses kegiatan organisasi. Dalam organisasi yang kecil memungkinkan frekuensi tatap muka antara individu menjadi lebih tinggi, sehingga tingkat keakraban menjadi lebih tinggi. Komunikasi lebih intensif sehingga memungkinkan terbentuknya suasana yang berbeda dengan organisasi yang berukuran besar.

2.2.3 Kepemimpinan Transformasional

2.2.3.1 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, sebab tanpa adanya kepemimpinan yang efektif dari seorang pemimpin maka suatu perusahaan tersebut kemungkinan tidak akan bisa mencapai tujuan utamanya. Yukl (2013) menjelaskan bahwa

kepemimpinan transformasional adalah suatu keadaan dimana para pengikut dari seorang pemimpin transformasional merasa adanya kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan hormat terhadap pemimpin tersebut, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan mereka. Pemimpin tersebut mentransformasi dan memotivasi para pengikut dengan cara membuat mereka lebih sadar mengenai pentingnya hasil-hasil suatu pekerjaan, mendorong mereka untuk lebih mementingkan organisasi atau tim daripada kepentingan diri sendiri, dan mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan mereka pada yang lebih tinggi.

Menurut Sadeghi and Pihie (2012) pemimpin transformasional memiliki beberapa komponen perilaku tertentu, diantaranya adalah integritas dan keadilan, menetapkan tujuan yang jelas, memiliki harapan yang tinggi, memberikan dukungan dan pengakuan, membangkitkan emosi pengikut, dan membuat orang untuk melihat suatu hal melampaui kepentingan dirinya sendiri untuk meraih suatu hal yang mustahil.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang kharismatik dan mempunyai peran sentral serta strategi dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Interaksi yang timbul antara pemimpin dengan bawahannya ditandai dengan pengaruh pemimpin untuk mengubah perilaku bawahannya menjadi seorang yang merasa mampu dan

bermotivasi tinggi dan berupaya mencapai prestasi kerja yang tinggi dan bermutu. Pemimpin mempengaruhi pengikutnya sehingga tujuan organisasi akan tercapai.

2.2.3.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk mengesampingkan kepentingan pribadi demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri pengikutnya. Karakteristik kepemimpinan transformasional Menurut Sunyoto (2011) sebagai berikut:

1. *Charismatic leadership*

Pemimpin transformasional memiliki suatu karisma yang dikagumi dan dihormati, sehingga dengan pengaruh dan kekuatan karisma tersebut pemimpin mudah untuk mengkomunikasikan visi atau misi organisasi kepada pengikut. Melalui karisma yang dimiliki tersebut pemimpin dapat membentuk dan memperbanyak anggotanya melalui keyakinan, ambisi, energi, jeli melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. Di samping itu melalui karismanya, pemimpin dapat mengilhami loyalitas, ketekunan, menanamkan kebanggaan dan kesetiaan, serta membangkitkan rasa hormat.

2. *Inspirational leadership*

Pemimpin transformasional mampu untuk membangkitkan semangat pengikutnya yang merasa ragu-ragu atau tidak mampu dalam menyelesaikan suatu tugas. Pemimpin dapat memberikan inspirasi, secara emosional membangkitkan, menggerakkan, dan menyemarakkan kondisi yang sudah tidak lagi menggairahkan.

3. *Belief*

Pemimpin transformasional memiliki insting atau naluri yang kuat, dapat melihat dan membuat keputusan-keputusan tepat yang berdampak positif bagi organisasi, sehingga mampu bertindak dengan penuh keyakinan dan menanamkan kepercayaan kepada para pengikutnya.

4. *Intellectual stimulation*

Pemimpin transformasional mampu memberikan dan melakukan stimulasi-stimulasi intelektual kepada para pengikutnya, mampu mendorong para pengikutnya untuk bertindak secara kreatif, mengajak bawahan untuk berpikir dengan cara-cara baru, berani memunculkan ide-ide dan berpikir rasional dalam menyelesaikan suatu masalah tidak berdasarkan opini atau dugaan saja.

5. *Individualized consideration*

Ciri ini berkaitan dengan tanggung jawab dan kemampuan pemimpin dalam memberikan kepuasan dan meningkatkan produktivitas para pengikutnya. Pemimpin transformasional cenderung bersikap membaaur menjadi satu dengan pengikutnya sebagaimana layaknya individu dengan kebutuhan masing-masing. Pemimpin memperhatikan faktor-faktor individual, karena adanya perbedaan, kepentingan, dan pengembangan diri yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

2.2.4 Kepuasan Kerja

2.2.4.1 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja akan menciptakan suasana positif pada karyawan yang membuat mereka lebih baik dalam pekerjaannya. Menurut Luthans (2006), kepuasan kerja yakni hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai mereka penting. Sedangkan

menurut Robbins (1996), kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum seseorang terhadap pekerjaannya. Pekerjaan mengharuskan adanya interaksi dengan rekan kerja, atasan, standar kerja, peraturan dan kebijakan organisasi, kondisi kerja dan lain-lain. Sedangkan menurut Hasibuan (2006) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya dan merupakan keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pekerjaan karyawan tersebut. Perasaan positif ini umumnya identik dengan rasa bahagia dan nyaman karena harapan seseorang dari pekerjaannya telah banyak terpenuhi.

2.2.4.3 Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Gibson et al. (2012) *Job Satisfaction* memiliki 5 dimensi karakteristik yang krusial yaitu:

a. *Pay*

Jumlah pendapatan yang diterima dan dirasakan oleh individu sebagai bentuk ekuitas/keadilan pendapatan.

b. *Job*

Daya tarik suatu pekerjaan dan peluang untuk individu untuk memperoleh pembelajaran serta tanggung jawab.

c. *Promotion Opportunities*

Ketersediaan peluang untuk berkarir dalam organisasi.

d. *Supervisor*

Kemampuan dan kepedulian atasan dalam memberikan daya tarik terhadap bawahan.

e. *Co-workers*

Tingkat kepedulian, kemampuan dan dukungan antar sesama karyawan.

Kelima dimensi karakteristik di atas dijadikan alat ukur dalam kepuasan seseorang dalam bekerja pada beberapa penelitian. Ketidakpuasan individu dalam pekerjaannya berpengaruh terhadap keinginan individu untuk *resign*, menyampaikan aspirasi (*voice*), loyalitas karyawan, dan tingkat keacuhan (*neglect*) karyawan (Hendyat, 2010).

2.2.5 Organizational Citizenship Behavior

2.2.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Sebuah organisasi baik itu organisasi profit atau pun non-profit pasti mempunyai tujuan yang ingin dicapainya. Tercapai atau tidaknya tujuan tersebut sangat ditentukan oleh perilaku orang yang ada dalam organisasi tersebut. Setiap individu memiliki tugas dan tanggung jawab yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan organisasinya. Untuk dapat mencapai hal tersebut, dibutuhkan perilaku kooperatif dan saling membantu, diluar kewajiban formalnya sebagai karyawan. Perilaku diluar kewajiban tersebut disebut dengan perilaku kewarganegaraan dalam organisasi atau *Organizational Citizenship Behavior*. *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja. *Organizational Citizenship Behavior* adalah suatu perilaku kerja karyawan di dalam organisasi yang dilakukan sukarela diluar deskripsi kerja yang telah ditetapkan untuk meningkatkan kemajuan kinerja organisasi.

Budiharjo (2014) mengemukakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* memiliki karakteristik perilaku sukarela (*extra-role behaviour*) yang tidak

termasuk dalam uraian jabatan, perilaku spontan/tanpa sasaran atau perintah seseorang, perilaku yang bersifat menolong, serta perilaku yang tidak mudah terlihat serta dinilai melalui evaluasi kinerja.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sebagai perilaku karyawan yang tidak nampak baik terhadap organisasi, rekan kerja. Perilaku tersebut melebihi dari perilaku standar yang ditetapkan organisasi, dimana perilaku tersebut melebihi dari standar yang telah ditetapkan dan memberikan manfaat bagi organisasi.

2.2.5.2 Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Organ et al. (2006) menyebutkan beberapa manfaat *Organizational Citizenship Behavior* yang akan didapatkan oleh perusahaan, yaitu: Meningkatkan produktivitas karyawan, menghemat sumber daya yang dimiliki oleh manajemen dan organisasi secara keseluruhan, organisasi menjadi lebih efektif karena meningkatnya modal sosial karyawan, meningkatkan kemampuan organisasi untuk bertahan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang sangat cepat, mempertahankan stabilitas kinerja organisasi, dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang mempunyai kinerja yang bagus.

2.2.5.3 Aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Podsakoff et al. (1990) *Organizational Citizenship Behavior* terdiri dari lima aspek utama yaitu :

- a) *Altruism*

Perilaku karyawan yang membantu orang lain yang mengalami kesulitan baik mengenai tugas organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

b) *Conscientiousness*

Perilaku suka rela karyawan yang ditunjukkan dengan melampaui persyaratan minimum peran organisasi dibidang kehadiran, mematuhi aturan dan peraturan mengambil istirahat. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

c) *Sportmanship*

Perilaku karyawan yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Dimensi ini mengarah pada kesediaan karyawan menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya

d) *Courtesy*

Perilaku karyawan yang merujuk pada usaha untuk mencegah masalah pekerjaan yang akan timbul terhadap pihak luar ataupun relasi kerja. Dimensi ini mengarah pada perilaku karyawan yang menghargai dan memperhatikan hak orang lain.

e) *Civic Virtue*

Perilaku karyawan yang menunjukkan bahwa karyawan bertanggung jawab berpartisipasi dalam, terlibat dalam, atau prihatin dengan kelangsungan hidup perusahaan. Dimensi ini mengarah pada

tanggung jawab yang diberikan organisasi kepada karyawan untuk meningkatkan kualitas bidang pekerjaan yang ditekuni.

2.3 Pengembangan Hipotesis Penelitian

2.3.1 Pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Penelitian yang dilakukan oleh Saputra *et al.*, (2019) pada karyawan di kementerian dalam negeri Indonesia menemukan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Pudjiomo dan Sarah (2019) menunjukkan dalam hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori dari Castro dan Martins (2010) dalam pengukuran iklim organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Tremblay (2019) juga menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik pada level tim maupun pada level individu. Penelitian ini menggunakan teori dari Eisenberger *et al.*, (1986) untuk mengukur iklim organisasi. Begitu juga dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Wongkar *et al.*, (2018) menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori iklim organisasi dari Greenberg dan Baron.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ditelaah oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh berbunyi terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H1: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior

2.3.2 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian yang dilakukan oleh Wisnawa dan Dewi (2020) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, teori Robbins dan Judge (2008) digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan pengukuran gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Tian *et al.*, (2020) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori Bass dan Avolio untuk melakukan pengukuran kepemimpinan transformasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah *et al.*, (2020) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori dari Lyndon dan Rawat (2015) dalam pengukuran kepemimpinan transformasional. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kim dan Park (2019) dan Lee *et al.*, (2018) juga mengungkapkan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Kedua penelitian tersebut menggunakan teori dari Podsakof *et al.*, (1990) dalam mengukur kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ditelaah oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh berbunyi terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H2: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior

2.3.3 Pengaruh dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

Penelitian tentang pengaruh dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Li *et al.*, (2020) pada pekerja sukarela membuktikan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian ini menggunakan teori dari Zeitlin *et al.*, (2016) untuk mengukur iklim organisasi. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Haryono *et al.*, (2019) membuktikan bahwa iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, penelitian ini menggunakan teori dari Ekyall (1996) untuk mengukur iklim organisasi dan teori dari Locke (2009) untuk mengukur kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Suratman & Supriyanti, 2019a), menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja secara positif, yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.

Selain kedua penelitian diatas, penelitian lain yang dilakukan oleh Ahmad *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang

signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Litwin dan Stringer (1968) dalam pengukuran iklim organisasi, dan teori dari Smith *et al.*, (1969) dalam pengukuran kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sugiarto (2018) juga membuktikan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Rubin dan McIntyre (1984) untuk mengukur iklim organisasi, dan teori dari Church (1995) untuk mengukur kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ditelaah oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh berbunyi terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

H3: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.

2.3.4 Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Mickson *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, baik itu intrinsik maupun ekstrinsik. Penelitian ini menggunakan teori dari Avolio dan Bass (2014) untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, dan teori dari Hackman dan Wageman (1995) untuk mengukur variabel kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Jameel dan Ahmad (2019) juga mempunyai hasil yang sama, kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Bass *et al.*, (2003) untuk mengukur kepemimpinan transformasional, dan teori dari Spector (1997) untuk mengukur kepuasan kerja.

Penelitian lain yang juga dilakukan oleh Asif *et al.*, (2019) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Carless *et al.*, (2000) untuk mengukur kepemimpinan transformasional, dan teori dari Cammann (1983) untuk mengukur kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Muslichah dan Asrori (2018) dan Puni *et al.*, (2018) juga menemukan hal yang sama, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua penelitian ini menggunakan teori dari Bass *et al.*, (2003) dan Avolio dan Bass (2014) untuk mengukur kepemimpinan transformasional. Serta teori dari Robbins (2007) dan Weis *et al.*, (1967) untuk mengukur kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ditelaah oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh berbunyi H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan

H4: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan

2.3.5 Pengaruh iklim organisasi organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* organisasi melalui kepuasan kerja.

Penelitian yang dilakukan oleh Pudjiomo dan Sarah (2019) menunjukkan dalam hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori dari Castro dan Martins (2010) dalam pengukuran iklim organisasinya. Selain

itu, Penelitian yang dilakukan oleh Tremblay (2019) juga menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik pada level tim maupun pada level individu. Penelitian ini menggunakan teori dari Eisenberger *et al.*, (1986) untuk mengukur iklim organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Li *et al.*, (2020) membuktikan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian ini menggunakan teori dari Zeitlin *et al.*, (2016) untuk mengukur iklim organisasi. penelitian lain yang dilakukan oleh Ahmad *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Litwin dan Stringer (1968) dalam pengukuran iklim organisasi, dan teori dari Smith *et al.*, (1969) dalam pengukuran kepuasan kerja.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ditelaah oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh berbunyi Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

H5: Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Iklim organisasi dan Organizational Citizenship Behavior

2.3.6 Pengaruh kepemimpinan transformational terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Khaskheli *et al.*, (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, selain itu, dalam penelitian ini kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator antara persepsi CSR dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan teori dari Podsakof *et al.*, (1990) untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* dan teori dari Weis *et al.*, (1987) untuk mengukur kepuasan kerja. Penelitian lain juga membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan penilaian kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (Na-Nan *et al.*, 2020). Penelitian ini menggunakan teori dari William dan Anderson (1991) untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* dan teori dari Cammann *et al.*, (1983) untuk mengukur kepuasan kerja.

Penelitian lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Heriyadi (2020). Penelitian ini menggunakan teori dari Bass *et al.*, (2003) untuk mengukur kepemimpinan transformasional, dan teori dari Spector (1997) untuk mengukur kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Retu *et al.*, (2020) membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan teori dari Sibhoko (2017) untuk mengukur kepuasan kerja, dan teori dari Litwin dan Stinger (1968) untuk mengukur iklim organisasi.

Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ditelaah oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh berbunyi Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior.

H6: Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior

2.3.7 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

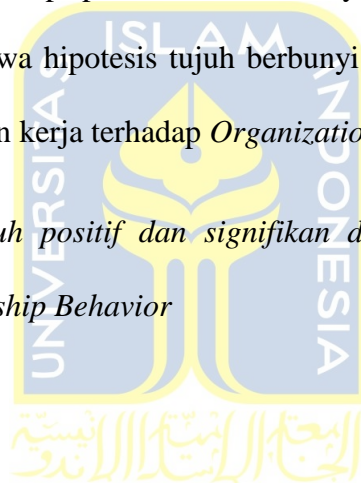
Pada hipotesis pengaruh kepuasan kerja terhadap *Organizational citizenship behavior* ini peneliti menemukan beberapa penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, diantaranya penelitian yang dilakukan oleh Khaskheli *et al.*, (2020) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* karyawan secara positif dan signifikan, selain itu penelitian yang dilakukan oleh Na-Nan *et al.*, (2020) di Thailand menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara penilaian kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Heriyadi (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara positif dan signifikan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota pada *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan. Keempat, kepuasan kerja juga menjadi perantara pengaruh

keseimbangan kehidupan kerja pada *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan.

Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya, Weis *et al.*, (1987), Camman *et al.*, (1983), dan Spector (1997). Selain itu, teori *Organizational Citizenship Behavior* dalam penelitian – penelitian terdahulu tersebut diantaranya, Podsakof *et al.*, (1990), William dan Anderson (1991), dan Moorman dan Blakely (1995).

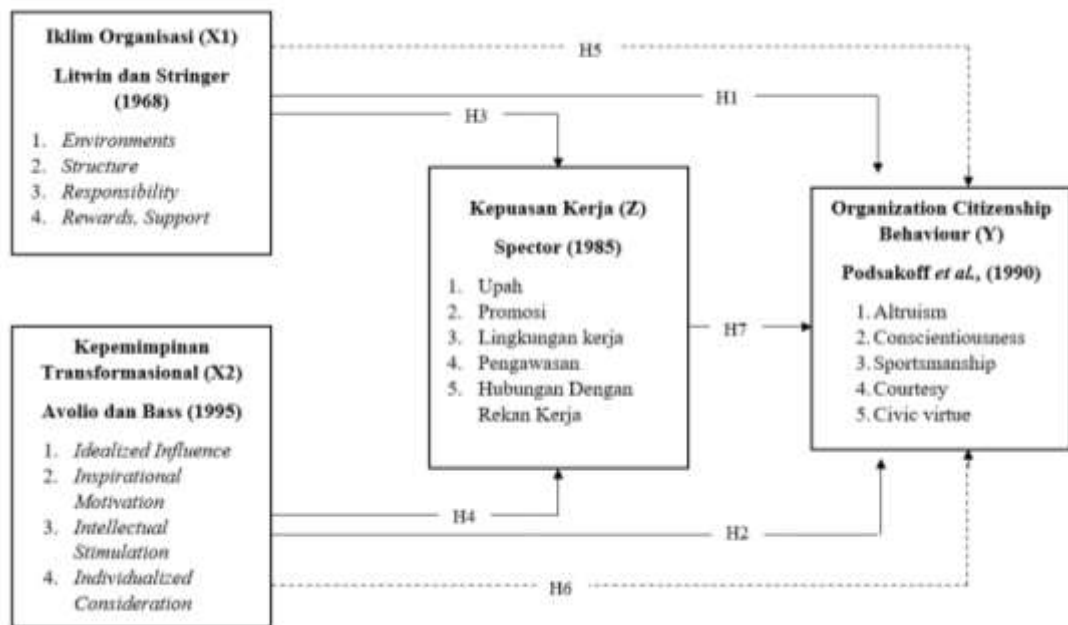
Berdasarkan beberapa penelitian terdahulu yang ditelaah oleh penulis, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis tujuh berbunyi terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

H7: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior



2.4 Kerangka Pikir Penelitian

Kerangka konseptual adalah sekumpulan kerangka konsep yang digunakan dalam penelitian. Kerangka konseptual dalam penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis Penelitian

Sumber: Data Primer diolah, tahun 2021

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Sebuah penelitian diperlukan suatu metode atau pendekatan untuk melakukan penelitian terhadap fenomena yang ada di lapangan, dan prosedur pelaksanaan suatu penelitian haruslah didasari dengan metode penelitian yang ilmiah agar hasil yang diperoleh dapat dipertanggung jawabkan kebenarannya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan kuantitatif didasarkan pada pengukuran variabel – variabel bagi partisipan untuk mendapatkan skor, yang biasanya berbentuk angka – angka, dikumpulkan untuk analisis statistik untuk diringkas dan diinterpretasikan (Gravetter & Forzano, 2015).

Metode yang digunakan dalam penelitian kuantitatif ini adalah metode penelitian survey (Creswell, 2017). Dalam rancangan survei, peneliti mendeskripsikan secara kuantitatif beberapa kecenderungan, perilaku, atau opini dari suatu populasi dengan meneliti sampel populasi tersebut. Dari sampel ini, peneliti melakukan generalisasi atau membuat klaim – klaim tentang populasi itu.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan terletak di Jln Argolobang No 19 Baciro Kec Gundokusuman Yogyakarta.

3.2.1 Profil Organisasi

Dinas lingkungan hidup dan kehutanan Yogyakarta merupakan dinas yang mempunyai tugas membantu Gubernur D.I Yogyakarta melaksanakan urusan

pemerintahan pada bidang lingkungan hidup dan urusan pemerintahan pada bidang kehutanan. Dinas ini berdasar pada peraturan gubernur D.I Yogyakarta no 59 tahun 2018 tentang kedudukan, susunan organisasi, tugas, fungsi, dan tata kerja dinas lingkungan hidup dan kehutanan. Untuk melaksanakan tugas sebagaimana yang telah diatur oleh peraturan gubernur tadi, dinas ini mempunyai beberapa fungsi, diantaranya: penyusunan program kerja, perumusan kebijakan teknis bidang lingkungan hidup dan kehutanan, penyelenggaraan penataan, pengkajian, dan pengembangan kapasitas lingkungan hidup, penyelenggaraan pengendalian pencemaran dan kerusakan lingkungan hidup, dan penyelenggaraan planologi dan produksi hutan.



3.2.2 Visi, Misi dan Pegawai

Visi

Terwujudnya Peningkatan Kemuliaan Martabat Manusia Jogja

Misi

1. Meningkatkan kualitas hidup, kehidupan, dan penghidupan masyarakat yang berkeadilan dan berkeadaban.
2. Mewujudkan tata pemerintahan yang demokratis.

Pegawai di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Daftar Pejabat Struktural Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan

Jabatan	Nama
Kepala Dinas	Dr. Ir. Kuncoro Cahyo Aji. M.Si.
Sekretaris	Ana Windyawati, S.H., M.H.
Kepala Subbagian Umum	Melani Astari, S.Hut., M.MA.
Kepala Subbagian Keuangan	Nugraheni Sihwinanti, S.H.
Kepala Subbagian Program	Cahyani Alfiah, S.Si, M.Si

Kepala Bidang Penaatan, Pengkajian dan Pengembangan Kapasitas Lingkungan Hidup	Ir. Kuncara Hadi Purwaka, MMA
Kepala Seksi Pengkajian Lingkungan Hidup	Muchamad Rifqi Sultoni, S.I.P.
Kepala Seksi Pengembangan Kapasitas Lingkungan Hidup	Mita Wijayanti Dyah Pratiwi, S.P.
Kepala Seksi Penaatan dan Penegakan Hukum Lingkungan Hidup	Ir. Sunardiyantoro
Kepala Bidang Pengendalian Pencemaran dan Kerusakan Lingkungan Hidup	Ninik Sri Handayani, S.Si
Kepala Seksi Persampahan dan Limbah Bahan Berbahaya dan Beracun	Eni Yuniarti, S.T., M.Eng.
Kepala Seksi Pengendalian Pencemaran Air, Udara, dan Kerusakan Lingkungan Hidup	Radhita Matardi Wicaksono, S.Hut.
Kepala Bidang Planologi dan Produksi Hutan	Ir. Niken Aryati, MP.
Kepala Seksi Produksi dan Pemasaran Hasil Hutan	Ratih Artanti, S.P., M.Acc.
Kepala Seksi Planologi Hutan	Ir. Totok Teguh Santosa., M.M.A.
Kepala Seksi Perhutanan Sosial dan Penyuluhan	Antonius Hendrawan Ervi Sumarah, S.Hut.
Kepala Bidang Rehabilitasi dan Konservasi Alam	Fery Mayulianti, SP.
Kepala Seksi Rehabilitasi Hutan dan Lahan	Wahyu Dwi Hartanto, S.Hut.
Kepala Seksi Konservasi Sumber Daya Alam	Budiyanto, S.Hut.
Plt. Kepala Seksi Perlindungan dan Pengamanan Hutan	Hernowo Agung Pramanto, S.Hut., M.Sc.
Kepala Balai Laboratorium Lingkungan	Ir. Reni Anggraeni, M.Sc
Kepala Subbagian Tata Usaha	Sjamsu Agung Widjaja, SE, MM
Kepala Seksi Pengendali Mutu	Arini Sutaryanti, SP, M.Sc
Kepala Seksi Pengujian	Dra. Rr. Sutrawati Supradarini
Kepala Balai Pengelolaan Sampah	Drs. Jito
Kepala Subbagian Tata Usaha	Barul Budiati, SE
Kepala Seksi Pengolahan dan Pemrosesan Akhir	Arismanta, S.P.
Kepala Seksi Pengumpulan dan Pengangkutan	Sudjanarko, SST.
Kepala Balai Perbenihan Kehutanan	Ir. Tri Basuki Sundoro, M.Sc
Kepala Subbagian Tata Usaha	Supriyono, SP

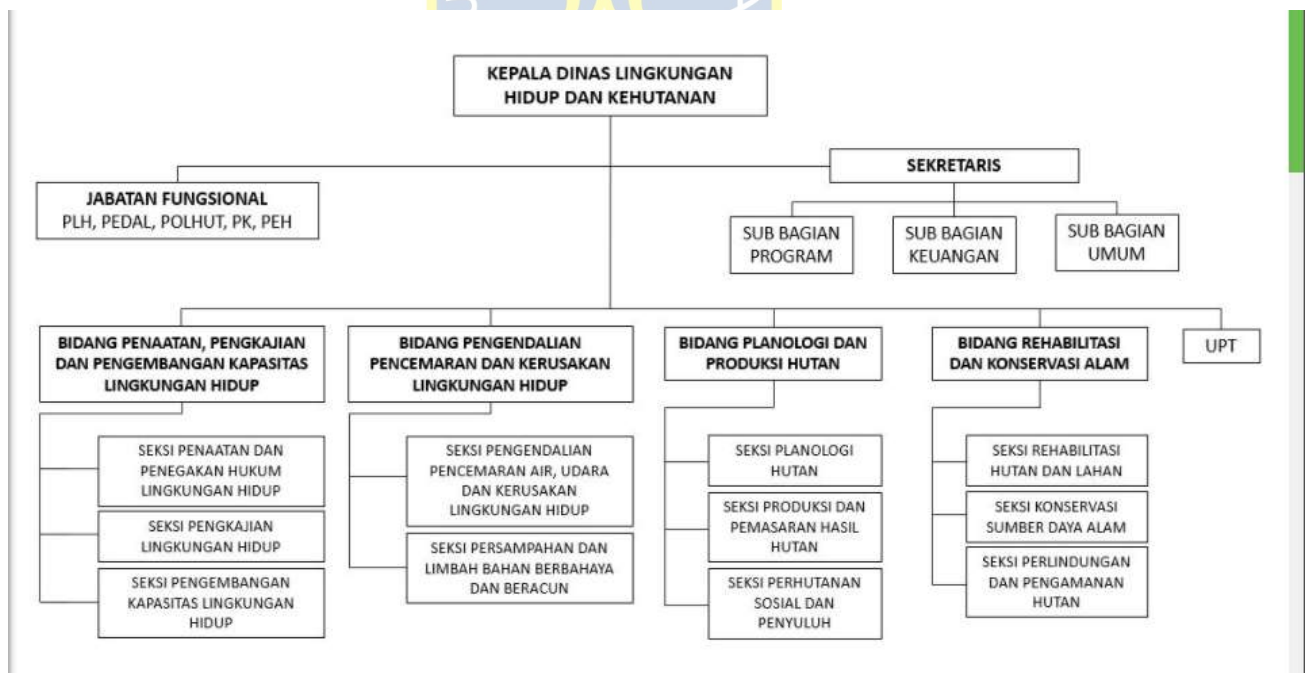
Kepala Seksi Sertifikasi Benih Kehutanan	Ir. Kartiko Irianto
Kepala Seksi Pengembangan Perbenihan	Nurhidayah, S.Hut
Kepala Balai Kesatuan Pengelolaan Hutan	Aji Sukmono Beno Nurjaman, S.Hut., M.P.
Kepala Subbagian Tata Usaha	Sutarja, SST.
Kepala Seksi Perencanaan dan Reboisasi	Wawan Setiyo Tjahjono, S.P.
Kepala Seksi Pemanfaatan Hutan	Supriyono, SP.
Kepala Balai Taman Hutan Raya Bunder	Sabam Benedictus Silalahi, S.Hut, MP.
Kepala Subbagian Tata Usaha	Ir. Muhammad Taufik Joko Purwanto
Kepala Seksi Perencanaan dan Restorasi	Anton Suhono, S.Hut.T
Kepala Seksi Pemanfaatan	Laksana Jati Jaya, S.Hut.T

Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

3.2.3 Struktur Organisasi

Struktur organisasi Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan sebagai berikut:

Gambar 3.1 Struktur organisasi dinas kehutanan dan perkebunan



Sumber: Data sekunder diolah, tahun 2021

3.3 Identifikasi Variabel Penelitian

Menurut Sugiyono (2013) mendefinisikan bahwa yang dimaksud dengan variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya.

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah variabel independen (X) dan variabel dependen (Y). Adapun penjelasannya sebagai berikut:

a. Variabel Independen (X)

Menurut Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan variabel independen adalah variabel bebas (*independent variabel*) yaitu variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen/terikat. Dalam penelitian ini terdapat dua variabel independen yang diteliti, diantaranya yaitu: Iklim Organisasi (X_1), dan Kepemimpinan transformasional (X_2).

b. Variabel Dependen (Y)

Menurut Sugiyono (2013) menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan variabel dependen atau variabel terikat (*dependent variabel*) adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Dalam penelitian variabel dependen yang diteliti adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Y)

c. Variabel Intervening (Z)

Menurut Sugiyono (2013) Variabel Intervening adalah: Variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel ini

merupakan variabel penyela/antara yang terletak di antara variabel independen dan dependen, sehingga variabel independen tidak langsung mempengaruhi berubahnya atau timbulnya variabel dependen. Dalam penelitian ini variabel interveningnya adalah kepuasan kerja (Z).

3.4 Definisi Operasional Variabel dan Indikator Penelitian

Operasionalisasi variabel menjelaskan mengenai variabel yang diteliti, konsep, indikator, satuan ukuran, serta skala pengukuran yang akan dipahami dalam operasionalisasi variabel penelitian. Sesuai dengan judul yang dipilih, maka dalam penelitian ini yaitu:

3.4.1 Iklim Organisasi

Iklim organisasi adalah seperangkat sifat lingkungan kerja yang dapat diukur, yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan ini dan dianggap mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka (Litwin & Stringer, 1968). Iklim organisasi diukur dengan menggunakan item yang dikembangkan oleh Litwin & Stringer (1968), indikatornya adalah:

- a. Struktur
 - Perasaan yang dimiliki karyawan tentang kendala dalam kelompok
 - Terdapat susasana kerja yang santai
 - Tidak terdapat peraturan yang berlebihan di tempat kerja
- b. Penghargaan
 - Perasaan dihargai untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik
 - Penekanan pada penghargaan positif daripada hukuman

- Terdapat keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam organisasi
- c. Kehangatan
- Terdapat hubungan yang baik dengan tim kerja
 - Berusaha disukai oleh teman kerja
 - Terdapat prevalensi kelompok social yang ramah di organisasi
- d. Dukungan
- Terdapat dukungan yang baik dari atasan
 - Terdapat kemudahan yang dirasakan oleh karyawan
 - Penekanan untuk saling mendukung antara atasan dan bawahan
- e. Identitas
- Perasaan menjadi bagian dari organisasi
 - Perasaan dihargai dalam tim
 - Semangat kerja yang tinggi dalam organisasi

3.4.2 Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional mengacu pada pemimpin yang mampu mewujudkan kepentingan pribadi langsung pengaruh ideal (karisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individu (Avolio & Bass, 1995). Indikator dari kepemimpinan transformasional adalah:

- a. pengaruh ideal
- kebanggaan atasan
 - kepercayaan atasan
 - misi yang diberikan kepada karyawan

b. Motivasi Inspirasional

- Standar yang tinggi bagi karyawan
- Visi untuk mendorong karyawan
- Pengembangan cara untuk mendorong karyawan bekerja lebih

c. Stimulasi Intelektual

- Kemungkinan berfikir dengan cara baru
- Penggunaan kecerdasan karyawan untuk mengatasi berbagai masalah
- Keharusan memberikan argumen dan pendapat

d. Pertimbangan Individu

- Membantu apa yang diinginkan oleh karyawan
- Pemberian perhatian oleh atasan
- Pemberian penghargaan oleh atasan

3.4.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sejauh mana orang menyukai (kepuasan) atau tidak menyukai (ketidakpuasan) pekerjaan mereka (Spector, 1985). Indikator kepuasan kerja menurut Spector (1985) adalah:

a. Upah

- Keadilan gaji untuk pekerjaan yang dikerjakan
- Adanya pemberian upah secara rutin
- Kepuasan atas kesempatan kenaikan gaji

b. Promosi

- Adanya keterbukaan dalam pemberian promosi
- Peluang yang adil dalam promosi

- Promosi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan

c. Pengawasan

- Kompetensi pengawas dalam melakukan tugasnya
- Adanya pengawasan secara adil dari atasan
- Adanya pengawasan secara rutin yang diberikan

d. Hubungan dengan rekan kerja

- Adanya hubungan baik dengan rekan kerja
- Rekan kerja selalu memberikan bantuan dalam pekerjaan
- Adanya kerjasama yang kompak dengan rekan kerja

3.4.4 *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational citizenship behavior Merupakan pola perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela sebagai aktivitas peran ekstra dalam suatu organisasi dan tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal pekerja (Podsakoff et al., 1990). Indikator *Organizational citizenship behavior* menurut Podsakoff et al., (1990) adalah:

a. *Altruism* (mendahulukan kepentingan orang lain)

- Perilaku membantu teman kerja yang beban kerjanya berlebih
- Perilaku membantu tanpa diminta
- Perilaku membantu memecahkan masalah teman kerja

b. *Conscientiousness* (sikap hati-hati)

- Selalu mengerjakan tugas dengan teliti

- Berusaha untuk tidak membuang – buang waktu pada hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan
 - Berusaha datang tepat waktu
- c. *Sportmanship* (sportifitas)
- Tidak mencari – cari kesalahan organisasi
 - Menghindari konflik yang tidak perlu
 - Tidak membesar – besarkan permasalahan yang ada
- d. *Courtesy* (taat aturan)
- Mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi
 - Membaca dan mengikut pengumuman – pengumuman organisasi
 - Taat pada peraturan organisasi sehingga disiplin dalam bekerja
- e. *Civic Virtue*
- Menerima kebijakan baru yang dibuat oleh organisasi
 - Kesiediaan untuk meningkatkan kemampuan dan pengetahuan
 - Mempertimbangkan hal – hal terbaik untuk kemajuan organisasi

3.5 Populasi dan Sampel Penelitian

Menurut Siregar (2013) populasi adalah serumpun atau sekelompok objek yang menjadi sasaran penelitian. Populasi penelitian merupakan keseluruhan dari objek penelitian yang dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, udara, gejala, nilai, peristiwa, sikap hidup dan sebagainya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan di Dinas Lingkungan Hidup dan kehutanan Jln Argolobang No 19 Baciro kec Gundokusuman Yogyakarta yang berjumlah 104 pegawai.

Menurut Siregar (2013) Sampel adalah suatu prosedur pengambilan data dimana hanya sebagian populasi saja yang diambil dan dipergunakan untuk menentukan sifat serta ciri yang dikehendaki dari suatu populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah dengan sampling jenuh yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2015). Menurut Sugiyono (2015) mengatakan "sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi". Dalam penelitian ini untuk menentukan jumlah sampel yang akan diambil, karena jumlah populasi bisa dideteksi maka penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan *random sampling*. Sampel dalam penelitian ini adalah 104 responden karena dalam penelitian ini penulis menggunakan metode sensus. Metode sensus adalah teknik penentuan sample saat seluruh populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008)

3.6 Jenis Data dan Teknik Pengumpulan Data

a. Data Primer

Menurut Sekaran and Bougie (2016b) data primer adalah data yang diperoleh dari tangan pertama untuk di analisis berikutnya untuk menemukan solusi atau masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini data primer yang digunakan bersumber dari responden yang merupakan karyawan di Dinas Lingkungan Hidup dan kehutanan, yang berkaitan dengan identitas responden, serta persepsi responden terhadap variabel yang akan diteliti.

b. Data Sekunder

Menurut Sekaran dan Bougie (2016) data sekunder adalah data yang telah dikumpulkan oleh para peneliti, data yang diterbitkan dalam jurnal statistik dan

lainnya, dan informasi yang tersedia dari sumber publikasi atau nonpublikasi entah di dalam atau di luar organisasi, semua yang dapat berguna bagi peneliti.

Teknik pengumpulan data pada penelitian ini salah satunya dengan menggunakan kuisioner. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) "*Questionnaire is a preformulated written set of questions to which respondents record their answers, usually within rather closely defined alternatives*", bahwa kuisioner adalah seperangkat pertanyaan tertulis yang telah dirumuskan sebelumnya dimana responden mencatat jawaban mereka, biasanya dalam alternatif yang didefinisikan secara erat.

Responden akan menjawab pertanyaan penelitian yang telah disediakan dengan menggunakan skala Likert. Menurut Sekaran dan Bougie (2016) skala Likert didesain untuk menentukan seberapa besar pengaruh subjek dalam menentukan setuju atau tidaknya dengan pernyataan pada 5 poin dengan titik panduan (*anchor*). Dengan skala Likert, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Bobot yang digunakan dalam setiap pertanyaan adalah: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Ragu-ragu; 4 = Setuju; 5 = Sangat Setuju.

3.7 Instrumen Penelitian

Instrumen adalah alat atau fasilitas yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya lebih mudah dan hasilnya lebih baik, dalam arti lebih cermat, lengkap dan sistematis sehingga lebih mudah diolah (Arikunto, 2010).

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa instrumen adalah alat yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data yang berkaitan dengan permasalahan peneliti. Instrumen yang baik harus memenuhi dua prasyarat penting yaitu validitas dan reliabilitas.

Variabel-variabel dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala Likert yaitu untuk mengungkapkan perasaan responden dengan memilih empat alternatif jawaban yaitu:

Tabel 3. 2 Alternatif Jawaban Kuisisioner

Alternatif Jawaban	Skor
Sangat setuju	5
Setuju	4
Ragu-ragu	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Keunggulan penggunaan skala Likert ini di antaranya adalah mudah dibuat dan diatur, responden mudah mengerti bagaimana cara menggunakan skala pada kuisisioner yang disediakan, mengukur pada tingkat skala ordinal dan pelaksanaannya dapat dilakukan melalui telepon, surat maupun wawancara. Untuk mendapatkan data yang akurat maka instrument angket yang dipakai harus diuji validitas dan reliabilitas.

a. Uji Validitas

Uji validitas adalah suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan keabsahan suatu instrument. Instrument dikatakan valid apabila dapat mengungkapkan data variabel yang diteliti secara tepat (Arikunto, 2010).

Metode yang sering digunakan untuk memberikan penilaian terhadap validitas kuesioner adalah korelasi produk momen (*moment product correlation, pearson correlation*) antara skor setiap butir pertanyaan dengan skor total, sehingga sering disebut sebagai *inter item-total correlation* (Sujianto, 2009). Ketentuan validitas instrumen sah apabila hasil $r_{hitung} > r_{tabel}$.

b. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas menunjuk pada satu pengertian bahwa sesuatu instrument cukup dapat dipercaya untuk digunakan sebagai alat pengumpul data karena instrument tersebut sudah baik (Arikunto, 2010). Instrument yang sudah dapat dipercaya, yang reliabel akan menghasilkan data yang dapat dipercaya juga. Untuk memperoleh indeks reliabilitas soal menggunakan *one shot* yaitu pengukuran hanya sekali dan kemudian hasilnya dibandingkan dengan pertanyaan lain atau yang mengukur korelasi antar jawaban pertanyaan.

SPSS memberikan fasilitas untuk mengukur reliabilitas dengan uji statistik *Cronbach Alpa* (α), variabel dikatakan reliabel jika memberikan nilai *Cronbach Alpa* (α) $> 0,60$. Dan ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Triton seperti yang dikutip Sujianto jika skala itu dikelompokkan ke dalam lima kelas dengan reng yang sama, maka ukuran kemantapan *alpha* dapat diinterpretasikan sebagai berikut:

- 1) Nilai *Alpa Cronbach* 0,00 – 0.20 berarti kurang reliabel
- 2) Nilai *Alpa Cronbach* 0,21 – 0.40 berarti agak reliabel

- 3) Nilai *Alpa Cronbach* 0,41 – 0.60 berarti cukup reliabel
- 4) Nilai *Alpa Cronbach* 0,61 – 0.80 berarti reliable
- 5) Nilai *Alpa Cronbach* 0,81 – 1.00 berarti sangat reliabel (Sujiyanto, 2009).

3.8 Metode Analisis

a. Uji Asumsi Klasik

- 1) Uji Normalitas untuk melihat apakah data variabel yang diuji berdistribusi normal dan layak untuk diuji statistik dengan uji Kolomogorof-Smirnof, didapatkan ketentuan sebagai berikut:
Nilai Sig < 0,05, distribusi data tidak normal.
Nilai Sig > 0,05, distribusi data normal.
- 2) Uji Multikolinieritas untuk mengukur seberapa erat hubungan variabel X, dan Y, yang ditunjukkan oleh nilai Tolerance dan VIF (Variance Inflating factor), dikatakan tidak terjadi multikolinieritas apabila nilai Tolerance > 0,10 dan VIF < 10.
- 3) Uji Heteroskedastisitas melalui grafik scatterplot antara Z prediction (ZPRED) sebagai variabel bebas (sumbu X =Y hasil prediksi) dan nilai residualnya (SRESID) sebagai variabel terikat (sumbu Y =Y prediksi – Y riil). Pada scatterplot, titik-titiknya mempunyai pola yang teratur, baik, menyempit, melebar maupun bergelombang, maka heteroskedastisitas tidak terjadi pada model regresi.

b. Analisis Regresi Linear

Penelitian ini menggunakan rumus Regresi linier ganda. Analisis regresi ganda merupakan pengembangan dari analisis regresi linier sederhana. Kegunaannya yaitu untuk meramalkan nilai variabel terikat (Y) apabila variabel bebasnya (X) dua atau lebih (Riduwan, 2006).

Analisis regresi linier ganda adalah alat untuk meramalkan nilai pengaruh dua variabel bebas atau lebih terhadap satu variabel terikat (untuk membuktikan ada tidaknya hubungan fungsional atau hubungan kausal antara dua atau lebih variabel bebas X_1, X_2, \dots, X_i terhadap suatu variabel terikat Y.

Persamaan regresi linier ganda dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

Regresi linier berganda digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh perbedaan dari suatu variabel terhadap variabel lainnya dengan rumusan sebagai berikut:

$$Y = b_1X_1 + b_2X_2 + e_1$$

$$Z = b_1Y_1 + e_2$$

Keterangan:

Y = *Organizational Citizenship Behavior*

Z = Kepuasan kerja

a = konstanta

b = koefisien regresi

X₁ = iklim organisasi

X₂ = kepemimpinan transformasional

e = Kesalahan pengganggu (*disturbance term*), artinya nilai dari variabel lain yang tidak dimasukkan dalam persamaan.

Namun untuk memudahkan analisis regresi ganda maka peneliti menggunakan perhitungan dengan *SPSS 22.0 for windows*.

c. Uji Hipotesis

1) Uji Koefisien Regresi Parsial (Uji t)

Uji koefisien regresi secara parsial (uji t) digunakan untuk menguji tingkat signifikansi masing-masing koefisien variabel bebas secara individu terhadap variabel tidak bebas (Gujarati, 2007). Rumus t hitung pada analisis regresi adalah:

$$t_{\text{hitung}} = \frac{b_i}{S_{b_i}} \quad (\text{Priyatno, 2010})$$

Keterangan:

b_i = koefisien regresi variabel i

S_{b_i} = standar error variabel i

Hasil uji t dapat dilihat pada *output Coefficient* dari hasil analisis regresi linier berganda. Melakukan uji t terhadap koefisien-koefisien regresi untuk menjelaskan bagaimana suatu variable independent secara statistik berhubungan dengan dependen secara parsial. Kriteria pengujian uji t dengan membandingkan nilai t hitung dengan t table atau dengan melihat nilai signifikansi (probabilitas) untuk membuat keputusan menolak atau menerima. Alternatif keputusannya adalah:

- 1) Jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ atau probabilitas t kurang dari $\alpha = 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. H_0 ditolak berarti bahwa variabel bebas berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tidak bebas yang diteliti
- 2) Jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ atau probabilitas t lebih dari $\alpha = 0,05$ maka H_a ditolak dan H_0 diterima. H_0 diterima berarti bahwa variabel bebas tidak berpengaruh secara signifikan terhadap variabel tidak bebas yang diteliti.

2) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen (Ghozali, 2013).90

d. Analisis Jalur

Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel (1982) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*). Uji Sobel dilakukan dengan cara menguji kekuatan pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z. Pengaruh tidak langsung X ke Y melalui Z dihitung dengan cara mengalikan jalur $X \rightarrow Z$ (a) dengan jalur $Z \rightarrow Y$

(b) atau ab. Pengaruh mediasi yang diajukan oleh perkalian koefisien ($p_2 \times p_3$) signifikan atau tidak, diuji dengan sobel test sebagai berikut:

Rumus menghitung standar eror dari koefisien indirect effect (Sp_2p_3)

$$Sp_2p_3 = \sqrt{p_3^2 Sp_2^2 + p_2^2 Sp_3^2 + Sp_2^2 Sp_3^2}$$

Rumus menghitung nilai t statistik pengaruh mediasi

$$t = \frac{p_2p_3}{Sp_2p_3}$$

Nilai t hitung ini dibandingkan dengan nilai t tabel. Jika nilai t hitung lebih besar dari nilai t tabel maka dapat disimpulkan terjadi pengaruh mediasi.



BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Kuisisioner yang digunakan dalam penelitian ini disebarakan kepada para pegawai yang bekerja di Dinas Lingkungan Hidup dan Kehutanan Yogyakarta. Jumlah kuisisioner yang dibagikan adalah sebanyak 104 buah kuisisioner. Terdapat 3 buah kuisisioner yang tidak kembali kepada peneliti, sehingga jumlah kuisisioner yang kembali adalah 101 kuisisioner. Maka dari itu, kuisisioner yang dapat dijadikan sumber data dalam penelitian ini adalah sebanyak 101 responden. Selanjutnya sumber data yang diperoleh akan diolah menggunakan perangkat lunak SPSS 26.

4.1 Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

4.1.1. Hasil Uji Validitas

Uji validitas merupakan sebuah pengujian untuk mengukur seberapa baik instrument yang telah dikembangkan dalam mengukur suatu konsep tertentu (Sekaran & Bougie, 2016a). Pada penelitian ini, pengujian validitas dikalkulasikan pada setiap item dari variabel penelitian. Kemudian data yang berhasil diperoleh sebelumnya diolah dan dikalkulasikan dengan menggunakan bantuan dari perangkat lunak SPSS 26.

Perhitungan uji validitas dalam penelitian ini didasarkan pada perbandingan antara r_{hitung} dan r_{tabel} , dengan kriteria bahwa r_{hitung} harus lebih besar dibandingkan dengan r_{tabel} jika suatu instrumen penelitian ingin dikatakan valid, begitupun sebaliknya. Berdasarkan rumus $df = N-2$ ($101-2 = 99$), maka r_{tabel} dalam penelitian ini adalah 0.1956.

Tabel 4.1 Hasil Uji Validitas Iklim Organisasi (X1)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Saya tidak memiliki kendala dalam interaksi dengan tim saya	0.390	0.195	Valid
2	Saya merasakan atmosfir yang santai di organisasi tempat saya bekerja	0.431	0.195	Valid
3	Tidak terdapat peraturan yang berlebihan di organisasi tempat saya bekerja	0.629	0.195	Valid
4	saya merasa dihargai ketika saya melakukan pekerjaan saya dengan baik	0.623	0.195	Valid
5	Pimpinan saya selalu menekankan penghargaan yang positif dibandingkan dengan memberikan hukuman.	0.462	0.195	Valid
6	saya merasakan keadilan di organisasi tempat saya bekerja	0.482	0.195	Valid
7	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerja	0.516	0.195	Valid
8	Saya selalu berusaha disukai oleh teman kerja	0.562	0.195	Valid
9	Saya merasakan keramahan di organisasi tempat saya bekerja	0.485	0.195	Valid
10	Saya merasakan dukungan yang baik dari pimpinan saya.	0.353	0.195	Valid
11	Saya merasakan kemudahan dalam hal pekerjaan.	0.447	0.195	Valid
12	Saya selalu didorong untuk saling mendukung antara atasan dan bawahan	0.428	0.195	Valid
13	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja	0.390	0.195	Valid
14	Saya merasa dihargai dalam tim kerja saya	0.447	0.195	Valid
15	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam organisasi	0.462	0.195	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Iklim organisasi memiliki 15 poin pernyataan, tabel 4.1 menunjukkan bahwa seluruh poin pernyataan yang ada dalam variabel iklim organisasi terbukti validitasnya karena semua nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Tabel 4.2 Hasil Uji Validitas Kepemimpinan Transformasional (X2)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
----	------------	--------------	-------------	------------

1	Pimpinan saya membuat saya bangga Ketika dapat berteman dengannya	0.534	0.195	Valid
2	Saya percaya kepada pimpinan saya	0.461	0.195	Valid
3	Pimpinan saya memiliki misi yang dia berikan kepada saya	0.643	0.195	Valid
4	Pimpinan saya menetapkan standar yang tinggi untuk pekerjaan saya	0.504	0.195	Valid
5	Visi pimpinan mendorong saya untuk bekerja lebih	0.530	0.195	Valid
6	Pimpinan saya mengembangkan berbagai cara untuk mendorong saya agar bekerja lebih baik	0.528	0.195	Valid
7	Pimpinan saya memungkinkan saya untuk berfikir tentang berbagai masalah lama dengan cara pandang baru	0.495	0.195	Valid
8	Pimpinan saya menekankan saya menggunakan kecerdasan untuk mengatasi berbagai hambatan	0.418	0.195	Valid
9	Pimpinan saya mengharuskan saya memberikan pendapat dengan argumen yang baik	0.481	0.195	Valid
10	Pimpinan saya mencari tahu apa yang saya inginkan dan membantu saya untuk mendapatkannya	0.657	0.195	Valid
11	Pimpinan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada saya	0.596	0.195	Valid
12	Pimpinan saya memberikan penghargaan Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik	0.551	0.195	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Kepemimpinan transformasional memiliki 12 poin pernyataan, tabel 4.2 menunjukkan bahwa seluruh poin pernyataan yang ada dalam variabel kepemimpinan transformasional terbukti validitasnya karena semua item pernyataan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Tabel 4.3 Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Z)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Saya merasa digaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya lakukan	0.435	0.195	Valid

2	saya merasa gaji yang saya terima diberikan secara rutin	0.479	0.195	Valid
3	Saya merasa puas atas kesempatan untuk kenaikan gaji	0.706	0.195	Valid
4	promosi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	0.608	0.195	Valid
5	Mereka yang berhasil dengan baik dalam posisi pekerjaannya mendapatkan kesempatan yang adil untuk dipromosikan	0.656	0.195	Valid
6	adanya keterbukaan dalam pemberian promosi	0.617	0.195	Valid
7	Supervisor saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya	0.707	0.195	Valid
8	Supervisor saya memberikan pengawasan secara adil	0.688	0.195	Valid
9	adanya pengawasan secara rutin yang diberikan	0.474	0.195	Valid
10	Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja saya	0.479	0.195	Valid
11	rekan kerja saya selalu memberikan bantuan dalam masalah pekerjaana	0.608	0.195	Valid
12	saya memiliki kerjasama yang kompak dengan rekan kerja saya	0.707	0.195	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Variabel kepuasan kerja memiliki 12 poin pernyataan, tabel 4.3 menunjukkan bahwa seluruh poin pernyataan yang ada dalam variabel kepuasan kerja terbukti validitasnya karena semua item pernyataan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

Tabel 4.4 Hasil Uji Validitas OCB (Y)

No	Pernyataan	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
1	Saya berusaha untuk membantu orang lain yang pekerjaannya <i>overload</i>	0.390	0.195	Valid
2	Saya berusaha membantu orang lain tanpa diminta	0.629	0.195	Valid
3	Saya meluangkan waktu untuk membantu orang lain dalam memecahkan masalah mereka	0.623	0.195	Valid
4	Saya berusaha mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi	0.482	0.195	Valid

5	Saya membaca dan mengikuit pengumuman – pengumuman organisasi	0.562	0.195	Valid
6	Saya taat pada peraturan organisasi sehingga disiplin dalam bekerja	0.534	0.195	Valid
7	Jika perusahaan tempat saya bekerja membuat kebijakan baru maka saya akan menerima dan menjalani kebijakan tersebut	0.643	0.195	Valid
8	Saya bersedia meningkatkan kemampuan dan pengetahuan saya untuk perusahaan	0.530	0.195	Valid
9	Saya selalu mempertimbangkan hal – hal terbaik untuk kemajuan perusahaan	0.528	0.195	Valid
10	Saya berusaha untuk tidak mencari kesalahan – kesalahan organisasi tempat saya bekerja	0.418	0.195	Valid
11	Saya berusaha menghindari konflik yang tidak perlu dalam perusahaan ini	0.435	0.195	Valid
12	Saya berusaha untuk tidak membesar – besarkan permasalahan yang ada	0.706	0.195	Valid
13	Saya selalu mengerjakan tugas dengan teliti	0.608	0.195	Valid
14	Saya berusaha untuk tidak menghabiskan waktu kerja saya dengan hal – hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan saya	0.617	0.195	Valid
15	Saya berusaha untuk datang sesegera mungkin saat dibutuhkan	0.707	0.195	Valid

Sumber: Data primer diolah, 2021

Variabel *Organizational Citizenship Behavior* memiliki 15 poin pernyataan, tabel 4.4 menunjukkan bahwa seluruh poin pernyataan yang ada dalam variabel ini terbukti validitasnya karena semua item pernyataan nilai $r_{hitung} > r_{tabel}$.

4.1.2 Hasil Uji Reliabilitas

Reliabilitas berarti ketertgantungan atau konsistensi. Reliabilitas menunjukkan bahwa hal yang sama diulang atau berulang dibawah kondisi yang identik atau sangat mirip (Sekaran & Bougie, 2016b). Dalam penelitian ini, pengujian reliabilitas menggunakan pendekatan konsistensi internal. Konsistensi internal dapat dilihat pada nilai Cronbach's alpha, nilai minimum yang disepakati adalah 0.70.

Tabel 4.5 Hasil Uji Reliabilitas

No	Variabel	Nilai <i>Cronbach Alpha</i>	Sig	Keterangan
1	Iklim Organisasi	0.859	0.70	Reliabel
2	Kepemimpinan Transformasional	0.871	0.70	Reliabel
3	Kepuasan Kerja	0.903	0.70	Reliabel
4	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0.867	0.70	Reliabel

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan pada tabel 4.5, dapat diketahui bahwa seluruh variabel yang diujikan dalam penelitian ini dinyatakan reliabel. Hal ini didasarkan pada nilai *Cronbach Alpha* dari setiap variabel lebih dari 0.70.

4.2 Analisis Deskriptif

4.2.1 Analisis Deskriptif Responden Penelitian

Analisis deskriptif responden penelitian menjelaskan mengenai data-data deskriptif para responden yang menggambarkan kondisi responden sebagai informasi dalam penelitian.

4.2.1.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dalam penelitian ini dikelompokkan sebagai laki-laki dan perempuan. Pengelompokannya dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.6 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-laki	42	58,4%
2	Perempuan	59	41,6%
Jumlah		101	100%

Sumber: Data primer, diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel di atas, dapat kita lihat bahwa dari 101 responden, 42 orang diantaranya berjenis kelamin laki-laki, dan sisanya sebanyak 59 berjenis kelamin perempuan. Dalam hal ini, meskipun perbandingannya hampir seimbang, dapat kita simpulkan bahwa mayoritas responden berjenis kelamin perempuan.

4.2.1.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Penulis membagi responden dalam 4 kelompok usia yang dapat dilihat dalam tabel berikut:

Tabel 4.7 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Usia	Frekuensi	Presentase
1	20-29 Tahun	19	18,8%
3	30-39 Tahun	34	33,7%
4	40-49 Tahun	39	38,6%
4	50-59 Tahun	9	8,9%
Jumlah		101	100%

Sumber: Data primer. Diolah tahun 2021

Dari data di atas dapat kita lihat bahwa responden dengan rentang usia 20-29 tahun berjumlah 19 atau sebanyak 18,8%, kemudian responden dengan rentang usia 30-39 tahun berjumlah 34 orang atau sebanyak 33,7%, responden dengan rentang usia 40-49 tahun berjumlah 39 orang atau sebanyak 38,6% dan yang

terakhir adalah responden dengan rentang usia 50-59 tahun dengan jumlah 9 orang atau sebanyak 8,9%. Data di atas menunjukkan bahwa mayoritas responden adalah karyawan dengan rentang usia 40-49 tahun.

4.2.1.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

Penulis mengelompokkan responden berdasarkan lama kerja yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.8 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Lama Kerja	Frekuensi	Presentase
1	1-10 Tahun	19	18.8%
3	11-20 Tahun	41	40,6%
4	21- 30Tahun	37	36,6%
4	31-40 Tahun	4	4%
Jumlah		101	100%

Sumber: Data primer. Diolah tahun 2021

Data di atas menunjukkan bahwa responden dengan rentang lama kerja 1-10 tahun berjumlah 19 orang atau sebesar 18,8 persen, kemudian responden dengan rentang lama kerja 11-20 tahun berjumlah 41 orang atau sebanyak 40,6 persen, selanjutnya responden dengan rentang lama kerja 21-30 tahun sejumlah 37 atau sebanyak 36,6 persen dan yang terakhir responden dengan rentang lama kerja 31-40 tahun berjumlah 4 orang atau sebanyak 4%. Dari data di atas kita juga dapat menyimpulkan bahwa mayoritas karyawan sudah bekerja selama 11-20 tahun.

4.2.1.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Penulis mengelompokkan responden berdasarkan Pendidikan terakhir yang dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.9 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1	SMA Sederajat	6	5,9%
3	D1-D3	21	20,8%
4	S1	58	57,4%
4	S2	16	15,9%
Jumlah		101	100%

Sumber: Data primer. Diolah tahun 2021

Dari data di atas dapat diketahui bahwa responden terbanyak memiliki pendidikan terakhir pada jenjang S1 dengan jumlah 58 orang atau sebanyak 57,4%. Posisi kedua adalah responden dengan Pendidikan terakhir D1/D3 dengan jumlah 21 orang atau sebanyak 20,8%. Kemudian ada jenjang S2 dengan jumlah 16 orang atau sebanyak 15,9% dan yang terakhir adalah jenjang SMA sederajat dengan jumlah 6 orang atau sebanyak 5,9%.

4.2.1.5. Rekapitulasi Karakteristik Dominan

Penulis merangkum karakteristik dominan dari responden yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.10 Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin

No.	Keterangan	Dominan	Frekuensi	Presentase
1	Jenis Kelamin	Perempuan	59	41,6%
2	Usia	40-49 Tahun	39	38,6%

3	Masa Kerja	11-20 Tahun	41	40,6%
4	Pendidikan Terakhir	S1	58	57,4%

Sumber: Data primer, Diolah tahun 2021

Berdasarkan tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa karkteristik dominan dalam penelitian ini adalah responden dengan jenis kelamin perempuan, usia antara 40 dampai 49 tahun dengan massa kerja antara 11 sampai 20 tahun dan memiliki Pendidikan terakhir pada jenjang S1.

4.2.2 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Analisis deskriptif variabel penelitian akan menyajikan nilai dari pernyataan masing-masing item dalam variabel di mana dalam penelitian ini variabel yang digunakan adalah iklim organisasi, kepemimpinan transformasional, kepuasan kerja dan *organizarional Citizenship Behaviour*. Kuesioner penelitian menggunakan skala likert 5 poin skala sehingga penulis menyusun interval untuk menentukan deskripsi dari nilai rata-rata yang didapatkan, Jarak interval didapatkan dari rumus sebagai berikut:

Skor minimum : 1

Skor maksimum : 5

Interval: (skor maksimum – skor minimum) / jumlah kelas

Interval: $(5-1)/5 = 0,8$

Klasifikasi interval dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.11 Interval Kelas

No.	Kategori	Interval
1	Sangat rendah	1.00-1.80
2	Rendah	1.81-2.60
3	Sedang	2.61-3.40
4	Tinggi	3.41-4.20
5	Sangat tinggi	4.21-5.00

Sumber: Data primer, Diolah tahun 2021

4.2.2.1 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

Hasil dari analisis deskriptif variabel iklim organisasi dengan melihat mean dari masing-masing item dan diklasifikasikan berdasarkan interval yang telah dihitung dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.12 Hasil Deskriptif Variabel Iklim Organisasi

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya tidak memiliki kendala dalam interaksi dengan tim saya	3.98	Tinggi
2	Saya merasakan atmosfer yang santai di organisasi tempat saya bekerja	3.87	Tinggi
3	Tidak terdapat peraturan yang berlebihan di organisasi tempat saya bekerja	3.79	Tinggi
4	saya merasa dihargai ketika saya melakukan pekerjaan saya dengan baik	3.93	Tinggi
5	Pimpinan saya selalu menekankan penghargaan yang positif dibandingkan dengan memberikan hukuman.	4.11	Tinggi
6	saya merasakan keadilan di organisasi tempat saya bekerja	4.04	Tinggi
7	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerja	4.06	Tinggi
8	Saya selalu berusaha disukai oleh teman kerja	4.20	Tinggi
9	Saya merasakan keramahan di organisasi tempat saya bekerja	4.07	Tinggi

10	Saya merasakan dukungan yang baik dari pimpinan saya.	3.92	Tinggi
11	Saya merasakan kemudahan dalam hal pekerjaan.	3.72	Tinggi
12	Saya selalu didorong untuk saling mendukung antara atasan dan bawahan	3.97	Tinggi
13	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja	3.98	Tinggi
14	Saya merasa dihargai dalam tim kerja saya	3.72	Tinggi
15	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam organisasi	4.11	Tinggi
Rata-Rata Total		3.96	Tinggi

Sumber: Data primer, Diolah tahun 2021

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel iklim organisasi memiliki item dengan rata-rata tinggi. Item tertinggi dengan nilai 4.20 didapatkan pada item “Saya selalu berusaha disukai oleh teman kerja”. Nilai yang tinggi pada variabel iklim organisasi menggambarkan bahwa karyawan dalam perusahaan merasakan suasana yang baik terkait iklim kerja dalam perusahaan. Karyawan merasa lingkungan kerja menciptakan iklim yang kondusif yang membuat mereka nyaman dan tercermin dari *feedback* yang mereka berikan dalam kuesioner.

4.2.2.2 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

Penulis menyajikan tabel yang menunjukkan rekapitulasi analisis deskriptif dari variabel kepemimpinan transformasional berdasarkan kelas interval yang telah dihitung. Tabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.13 Hasil Deskriptif Variabel Kepemimpinan Transformasional

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Pimpinan saya membuat saya bangga Ketika dapat berteman dengannya	3.98	Tinggi
2	Saya percaya kepada pimpinan saya	3.88	Tinggi
3	Pimpinan saya memiliki misi yang dia berikan kepada saya	4.17	Tinggi

4	Pimpinan saya menetapkan standar yang tinggi untuk pekerjaan saya	4.05	Tinggi
5	Visi pimpinan mendorong saya untuk bekerja lebih	3.95	Tinggi
6	Pimpinan saya mengembangkan berbagai cara untuk mendorong saya agar bekerja lebih baik	4.12	Tinggi
7	Pimpinan saya memungkinkan saya untuk berfikir tentang berbagai masalah lama dengan cara pandang baru	3.69	Tinggi
8	Pimpinan saya menekankan saya menggunakan kecerdasan untuk mengatasi berbagai hambatan	3.61	Tinggi
9	Pimpinan saya mengharuskan saya memberikan pendapat dengan argumen yang baik	3.52	Tinggi
10	Pimpinan saya mencari tahu apa yang saya inginkan dan membantu saya untuk mendapatkannya	3.39	Sedang
11	Pimpinan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada saya	3.22	Sedang
12	Pimpinan saya memberikan penghargaan Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik	3.39	Sedang
Rata-rata Total		3.75	Tinggi

Sumber: Data primer, Diolah tahun 2021

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kepemimpinan transformasional memiliki item dengan rata-rata tinggi. Item tertinggi dengan nilai 4.17 didapatkan pada item “Pimpinan saya memiliki misi yang dia berikan kepada saya”. Nilai yang tinggi pada variabel kepemimpinan transformasional menggambarkan bahwa karyawan dalam perusahaan merasa bahwa pemimpin mereka memiliki pengaruh yang baik dari segi motivasi yang menginspirasi, kemampuan intelektual ataupun kualifikasi pemimpin transformasional lainnya.

4.2.2.3 Hasil Analisis Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

Penulis menyajikan tabel yang menunjukkan rekapitulasi analisis deskriptif dari variabel kepuasan kerja berdasarkan kelas interval yang telah dihitung. Tabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.14 Hasil Deskriptif Variabel Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya merasa digaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya lakukan	4.18	Tinggi
2	Saya merasa gaji yang saya terima diberikan secara rutin	4.11	Tinggi
3	Saya merasa puas atas kesempatan untuk kenaikan gaji	3.83	Tinggi
4	Promosi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	4.10	Tinggi
5	Mereka yang berhasil dengan baik dalam posisi pekerjaannya mendapatkan kesempatan yang adil untuk dipromosikan	4.06	Tinggi
6	Adanya keterbukaan dalam pemberian promosi	4.23	Sangat Tinggi
7	Supervisor saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya	4.04	Tinggi
8	Supervisor saya memberikan pengawasan secara adil	3.93	Tinggi
9	Adanya pengawasan secara rutin yang diberikan	3.50	Tinggi
10	Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja saya	4.01	Tinggi
11	Rekan kerja saya selalu memberikan bantuan dalam masalah pekerjaannya	4.02	Tinggi
12	Saya memiliki kerja sama yang kompak dengan rekan kerja saya	4.04	Tinggi
Rata-rata Total		4.02	Tinggi

Sumber: Data primer, Diolah tahun 2021

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel kepuasan kerja memiliki item dengan rata-rata tinggi. Item tertinggi dengan nilai 4.23 didapatkan pada item “Adanya keterbukaan dalam pemberian promosi”. Nilai yang tinggi pada variabel kepuasan kerja menggambarkan bahwa karyawan dalam perusahaan merasa puas

dengan kondisi kerja yang dialami seperti lingkungan kerja, tim kerja, reward atau punishment termasuk program promosi yang ada dalam perusahaan. Kepuasan kerja yang tinggi merupakan sinyal yang baik bagi perusahaan karena hal tersebut akan membawa banyak hal positif terutama dalam hal kinerja yang disebabkan oleh karyawan yang merasa puas.

4.2.2.4 Hasil Analisis Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

Penulis menyajikan tabel yang menunjukkan rekapitulasi analisis deskriptif dari variabel OCB berdasarkan kelas interval yang telah dihitung. Tabel tersebut dapat dilihat sebagai berikut:

Tabel 4.15 Hasil Deskriptif Variabel *Organizational Citizenship Behavior*

No	Pernyataan	Mean	Keterangan
1	Saya berusaha untuk membantu orang lain yang pekerjaannya <i>overload</i>	3.98	Tinggi
2	Saya berusaha membantu orang lain tanpa diminta	3.79	Tinggi
3	Saya meluangkan waktu untuk membantu orang lain dalam memecahkan masalah mereka	3.93	Tinggi
4	Saya berusaha mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi	4.05	Tinggi
5	Saya membaca dan mengikuti pengumuman – pengumuman organisasi	4.21	Sangat Tinggi
6	Saya taat pada peraturan organisasi sehingga disiplin dalam bekerja	3.98	Tinggi
7	Jika perusahaan tempat saya bekerja membuat kebijakan baru maka saya akan menerima dan menjalani kebijakan tersebut	4.17	Tinggi
8	Saya bersedia meningkatkan kemampuan dan pengetahuan saya untuk perusahaan	3.95	Tinggi
9	Saya selalu mempertimbangkan hal – hal terbaik untuk kemajuan perusahaan	4.12	Tinggi
10	Saya berusaha untuk tidak mencari kesalahan – kesalahan organisasi tempat saya bekerja	3.61	Tinggi
11	Saya berusaha menghindari konflik yang tidak perlu dalam perusahaan ini	4.18	Tinggi
12	Saya berusaha untuk tidak membesar – besarkan permasalahan yang ada	3.83	Tinggi

13	Saya selalu mengerjakan tugas dengan teliti	4.10	Tinggi
14	Saya berusaha untuk tidak menghabiskan waktu kerja saya dengan hal – hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan saya	4.23	Sangat Tinggi
15	Saya berusaha untuk datang sesegera mungkin saat dibutuhkan	4.04	Tinggi
Rata-Rata Total		4.01	Tinggi

Sumber: Data primer, Diolah tahun 2021

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa variabel OCB memiliki item dengan rata-rata tinggi. Item tertinggi dengan nilai 4.23 didapatkan pada item “Saya berusaha untuk tidak menghabiskan waktu kerja saya dengan hal – hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan saya”. Nilai yang tinggi pada variabel OCB menggambarkan bahwa karyawan dalam perusahaan memiliki pola perilaku yang dilakukan secara sukarela sebagai aktivitas peran ekstra dalam suatu organisasi dan tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal pekerja. Karyawan memiliki indikasi perilaku seperti membantu teman kerja yang beban kerjanya berlebih, membantu tanpa diminta, membantu memecahkan masalah teman kerja dan sebagainya yang mencerminkan variabel OCB. Dari keempat analisis deskriptif, penulis Menyusun rata-rata total dari setiap variabel yang dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16 Rekapitulasi Karakteristik Deskriptif Variabel Penelitian

No	Variabel	Mean	Kategori
1	Iklim Organisasi	3.96	Tinggi
2	Kepemimpinan Transformasional	3.75	Tinggi
3	Kepuasan Kerja	4.02	Tinggi
4	OCB	4.01	Tinggi

Sumber: Data primer, Diolah tahun 2021

Keempat variabel menunjukkan kategori tinggi dalam setiap pengukurannya. Hal tersebut menandakan bahwa karyawan merasa lingkungan kerja yang dapat diukur, yang dirasakan secara langsung atau tidak langsung oleh orang-orang yang tinggal dan bekerja di lingkungan ini dan dianggap mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka memiliki suasana yang baik yang mencerminkan variabel iklim organisasi. Kemudian, karyawan juga merasa pemimpin mereka mampu mewujudkan kepentingan pribadi langsung pengaruh ideal (kharisma), inspirasi, stimulasi intelektual, atau pertimbangan individu atau cerminan dari variabel kepemimpinan transformasional. Lebih dari itu, pada variabel kepuasan kerja, kategori juga menunjukkan angka yang tinggi sehingga dalam hal ini dapat disimpulkan karyawan merasa puas dengan pekerjaan mereka. Dan yang terakhir adalah nilai OCB yang juga berkategori tinggi yang berarti karyawan merasa pola perilaku karyawan yang dilakukan secara sukarela sebagai aktivitas peran ekstra dalam suatu organisasi dan tidak termasuk dalam deskripsi pekerjaan formal pekerja.

4.3 Analisis Kuantitatif

4.3.1 Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik merupakan salah satu persyaratan statistic yang wajib dipenuhi oleh peneliti ketika akan melakukan analisis regresi linear berganda. Dalam penelitian ini, uji asumsi klasik yang dilakukan meliputi uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas.

4.3.1.1 Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan untuk melihat apakah data variabel yang diuji berdistribusi normal dan layak untuk diuji statistik. Penelitian ini menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov untuk melakukan uji normalitas. Data penelitian bisa disebut normal dalam metode Kolmogorov-Smirnov jika nilai *Asymp. Sig* nya menunjukkan nilai diatas 5 persen, begitupun sebaliknya.

Tabel 4.17 Hasil Uji Normalitas

		Unstandardized Residual
N		101
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.21533920
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.057
	Negative	-.081
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.104 ^c

Sumber: Data primer diolah, 2021

Tabel 4.17 Menunjukkan bahwa data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi dengan normal. Hal ini berdasarkan pada nilai *Asymp. Sig. (2-tailed)* yang diatas lima persen, sehingga uji normalitas dengan menggunakan metode Kolmogorov-Smirnov terpenuhi.

4.3.1.2 Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinieritas dilakukan untuk mengukur seberapa erat hubungan variabel X, dan Y, yang ditunjukkan oleh nilai *Tolerance* dan VIF (*Variance Inflating factor*), dikatakan tidak terjadi multikolinieritas apabila nilai *Tolerance* > 0,10 dan VIF < 10

Tabel 4.18 Hasil Uji Multikolinearitas

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.054	.210		-.256	.798		
	Iklim Organisasi	.905	.074	.801	12.183	.000	.491	2.038
	Kepemimpinan Transformasional	.034	.056	.039	.600	.550	.507	1.971
	Kepuasan Kerja	.080	.057	.094	1.410	.162	.481	2.080

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan pada table 4.18 dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat multikolinearitas pada data yang digunakan dalam penelitian ini. Hal ini didasarkan pada nilai *tolerance* > 0.10, dan nilai VIF < 10.

4.3.1.3 Uji Heteroskedesitas

Uji Heteroskedesitas dilakukan untuk menguji apakah dalam model regresi sebuah penelitian terjadi perbedaan varians dari residual suatu pengamatan pada pengamatan lainnya (Ghozali, 2013). Dalam model regresi yang baik seharusnya tidak terjadi gejala heteroskedesitas. Dalam penelitian ini, uji heteroskedesitas dilakukan dengan metode uji Glejser. Model regresi disebut tidak mempunyai gejala heteroskedesitas jika nilai signifikansinya lebih besar dari 0.05, begitupun sebaliknya.

Tabel 4.19 Hasil Uji Heteroskedesitas

Coefficients ^a	
---------------------------	--

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.154	.134		1.148	.254
Iklm Organisasi	-.053	.047	-.160	-1.118	.266
Kepemimpinan Transformasional	.010	.036	.039	.275	.784
Kepuasan Kerja	.046	.036	.184	1.270	.207

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan pada table 4.19, diketahui bahwa nilai signifikansi untuk variabel Iklm organisasi adalah 0.266, Kepemimpinan transformasional 0.784, dan untuk variabel Kepuasan kerja adalah 0.207. Maka dari itu, karena nilai signifikansi ketiga variabel diatas berada pada level lebih besar dari 0.05, disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala heteroskedesitas dalam model regresi penelitian ini.

4.3.2 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji t atau uji parsial. Kriteria diterima atau ditolaknya suatu hipotesis adalah dengan melihat nilai signifikansinya. Jika nilai signifikansi suatu hubungan < 0.05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Hasil dari pengujian hipotesis akan dijabarkan dibawah ini.

4.3.2.1 Pengaruh Iklm Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel 4.20 Hasil Uji Hipotesis X1 dan X2 Terhadap Y

Coefficients ^a					
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		

1	(Constant)	-.024	.210		-.113	.911
	Iklim Organisasi	.950	.068	.840	14.033	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.264	.052	.474	3.239	.018

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data primer diolah, 2021

a. Hipotesis 1: Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Ho: Tidak Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan pada tabel 4.20 Dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 1 yang berbunyi Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* **terbukti**. Hal ini didasarkan pada nilai signifikansi dari hubungan kedua variabel ini adalah < 0.05 .

b. Hipotesis 2: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Ho: Tidak Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan pada tabel 4.20 dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 2 yang berbunyi Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan

transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* **terbukti**. Hal ini didasarkan pada nilai signifikansi dari hubungan kedua variabel ini adalah < 0.05 .

4.3.2.2 Pengaruh Iklim Organisasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Tabel 4.21 Hasil Uji Hipotesis X1 dan X2 Terhadap Z

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.376	.371		1.013	.314
	Iklim Organisasi	.552	.119	.419	4.622	.000
	Kepemimpinan Transformasional	.381	.091	.378	4.170	.000

a. Dependent Variable: Kepuasan Kerja

Sumber: Data primer diolah, 2021

a. Hipotesis 3: Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Ho: Tidak Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja

Berdasarkan pada tabel 4.21 Dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 3 yang berbunyi Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja **terbukti**. Hal ini didasarkan pada nilai signifikansi dari hubungan kedua variabel tersebut adalah < 0.05 .

b. Hipotesis 4: Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kepuasan Kerja

Ho: Tidak Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap Kepuasan Kerja.

Berdasarkan pada tabel 4.21 Dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 4 yang berbunyi Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja **terbukti**. Hal ini didasarkan pada nilai signifikansi dari hubungan kedua variabel ini adalah < 0.05 .

4.3.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Tabel 4.22 Hasil Uji Hipotesis Z Terhadap Y

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.775	.266		6.682	.000
	Kepuasan Kerja	.554	.066	.646	8.421	.000

a. Dependent Variable: OCB

Sumber: Data primer diolah, 2021

Ho: Tidak Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha: Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan pada tabel 4.22 Dapat ditarik kesimpulan bahwa hipotesis 7 yang berbunyi Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja

terhadap *Organizational Citizenship Behavior* **terbukti**. Hal ini didasarkan pada nilai signifikansi dari hubungan kedua variabel ini adalah < 0.05 .

4.3.2.4 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen. Nilai koefisien determinasi adalah antara 0 (nol) dan 1 (satu). Nilai (R^2) yang kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen (Ghozali, 2013).

Tabel 4.23 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.891 ^a	.794	.788	.21864

a. Predictors: (Constant), Kepuasan Kerja, Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi

Sumber: Data primer diolah, 2021

Berdasarkan tabel 4.23, hasil dari koefisien determinasi menunjukkan bahwa pada model penelitian ini variabel *Organizational Citizenship Behavior* dapat dijelaskan oleh variabel Iklim Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Kepuasan kerja sebanyak 78.8 persen. Sedangkan sisanya 21.2 persen dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam model penelitian ini.

4.2.3.5 Uji Sobel

Uji Sobel dilakukan untuk mengetahui apakah suatu variabel dalam penelitian mampu untuk menjadi variabel mediator dalam hubungan antara variabel

independen dan variabel dependen. Uji Sobel dilakukan dengan menggunakan kalkulator uji sobel yang tersedia secara daring. Secara lengkap hasil uji sobel dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel 4.24 Hasil Uji Sobel

No.	Hipotesis	Beta	Beta	Std.error	Std.error	Nilai Sobel
		X-Z	Z-Y	X-Z	Z-Y	
1	X1-Z-Y	0.552	0.554	0.119	0.06	4.144
2	X2-Z-Y	0.381	0.554	0.091	0.06	3.813

Sumber: Data primer diolah, 2021

a. Pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Iklim Organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*

Ho: Tidak terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha: Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan pada uji Sobel yang ada pada tabel 4.24 Pada kolom no 1, dapat diketahui bahwa nilai uji sobel hipotesis 5 adalah 4.144. Maka dari itu, hipotesis 5 yang berbunyi terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* **terbukti**. Dasar pengambilan keputusan ini adalah karena nilai uji sobel $(4.144) > 1.96$.

b. Pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*

Ho: Tidak terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Ha: Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasarkan pada uji Sobel yang ada pada tabel 4.24 Pada kolom no 2, dapat diketahui bahwa nilai uji sobel hipotesis 6 adalah 3.813. Maka dari itu, hipotesis 6 yang berbunyi terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior* **terbukti**. Dasar pengambilan keputusan ini adalah karena nilai uji sobel (3.813) > 1.96.

4.3.3 Rekapitulasi Hasil Hipotesis

Tabel dibawah ini merupakan tabel rekapitulasi dari hasil pengujian hipotesis yang telah dijabarkan pada bagian sebelumnya.

Tabel 4.25 Rekapitulasi Uji Hipotesis

Hipotesis	Pernyataan	Keterangan
H1	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Terbukti
H2	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Terbukti
H3	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.	Terbukti
H4	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja karyawan	Terbukti

H5	Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Iklim organisasi dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Terbukti
H6	Terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Terbukti
H7	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap	Terbukti

Sumber: Data primer diolah, 2021

4.4 Pembahasan

Hasil dari beberapa pengujian yang dilakukan dalam penelitian ini membuktikan bahwa semua hipotesis yang diajukan terbukti. Data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dengan menyebarkan kuisioner pada responden yang merupakan pegawai di dinas kehutanan dan lingkungan hidup kota Yogyakarta. Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh dari iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

Hipotesis pertama yang berbunyi terdapat pengaruh positif dan signifikan dari iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* **terbukti**. Penelitian – penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputra *et al.*, (2019) pada karyawan di kementerian dalam negeri Indonesia menemukan bahwa iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dengan *Organizational Citizenship Behavior*, begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Pudjiomo dan Sarah (2019) menunjukkan dalam hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori dari Castro dan Martins (2010) dalam pengukuran iklim organisasinya.

Penelitian yang dilakukan oleh Tremblay (2019) juga menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik pada level tim maupun pada level individu. Penelitian ini menggunakan teori dari Eisenberger *et al.*, (1986) untuk mengukur iklim organisasi. Begitu juga dengan penelitian lain yang dilakukan oleh Wongkar *et al.*, (2018) menunjukkan hasil yang menyatakan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori iklim organisasi dari Greenberg dan Baron.

Kemudian hipotesis kedua yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* juga **terbukti**. Hal ini selaras dengan beberapa penelitian terdahulu yang telah ditelaah oleh penulis, Penelitian yang dilakukan oleh Wisnawa dan Dewi (2020) membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, teori Robbins dan Judge (2008) digunakan dalam penelitian ini untuk melakukan pengukuran gaya kepemimpinan. Selain itu, penelitian lain yang dilakukan oleh Tian *et al.*, (2020) juga membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori Bass dan Avolio untuk melakukan pengukuran kepemimpinan transformasional.

Penelitian yang dilakukan oleh Nurjanah *et al.*, (2020) juga mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh

yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori dari Lyndon dan Rawat (2015) dalam pengukuran kepemimpinan transformasional. Penelitian lain yang dilakukan oleh Kim dan Park (2019) dan Lee *et al.*, (2018) juga mengungkapkan pengaruh positif antara kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kedua penelitian tersebut menggunakan teori dari Podsakof *et al.*, (1990) dalam mengukur kepemimpinan transformasional.

Hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja juga **terbukti**. Penelitian – penelitian terdahulu juga menyatakan hal yang sama, Penelitian tentang pengaruh dari iklim organisasi terhadap kepuasan kerja yang dilakukan oleh Li *et al.*, (2020) pada pekerja sukarela membuktikan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian ini menggunakan teori dari Zeitlin *et al.*, (2016) untuk mengukur iklim organisasi. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Haryono *et al.*, (2019) membuktikan bahwa iklim organisasi secara signifikan mempengaruhi kepuasan kerja, penelitian ini menggunakan teori dari Ekyall (1996) untuk mengukur iklim organisasi dan teori dari Locke (2009) untuk mengukur kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh (Suratman & Supriyanti, 2019b), menunjukkan bahwa budaya organisasi mempengaruhi kepuasan kerja secara positif, yang artinya semakin baik budaya organisasi maka semakin tinggi kepuasan kerja karyawannya.

Selain kedua penelitian diatas, penelitian lain yang dilakukan oleh Ahmad *et al.*, (2018) menunjukkan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang

signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Litwin dan Stringer (1968) dalam pengukuran iklim organisasi, dan teori dari Smith *et al.*, (1969) dalam pengukuran kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Sugiarto (2018) juga membuktikan bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Rubin dan McIntyre (1984) untuk mengukur iklim organisasi, dan teori dari Church (1995) untuk mengukur kepuasan kerja.

Hipotesis keempat yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja **terbukti**. Selaras dengan penelitian – penelitian terdahulu, Penelitian yang dilakukan oleh Mickson *et al.*, (2020) mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang positif terhadap kepuasan kerja, baik itu intrinsik maupun ekstrinsik. Penelitian ini menggunakan teori dari Avolio dan Bass (2014) untuk mengukur variabel kepemimpinan transformasional, dan teori dari Hackman dan Odham (1975) untuk mengukur variabel kepuasan kerja. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Jameel dan Ahmad (2019) juga mempunyai hasil yang sama, kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Bass *et al.*, (2003) untuk mengukur kepemimpinan transformasional, dan teori dari Spector (1997) untuk mengukur kepuasan kerja.

Penelitian lain yang juga dilakukan oleh Asif *et al.*, (2019) membuktikan bahwa terdapat hubungan yang positif antara kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Carless *et al.*, (2000) untuk

mengukur kepemimpinan transformasional, dan teori dari Cammann (1983) untuk mengukur kepuasan kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Muslichah dan Asrori (2018) dan Puni *et al.*, (2018) juga menemukan hal yang sama, kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kedua penelitian ini menggunakan teori dari Bass *et al.*, (2003) dan Avolio dan Bass (2014) untuk mengukur kepemimpinan transformasional. Serta teori dari Robbins (2007) dan Weis *et al.*, (1967) untuk mengukur kepuasan kerja.

Hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* juga **terbukti**. Penelitian yang dilakukan oleh Pudjiomo dan Sarah (2019) menunjukkan dalam hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penelitian ini menggunakan teori dari Castro dan Martins (2010) dalam pengukuran iklim organisasinya. Selain itu, Penelitian yang dilakukan oleh Tremblay (2019) juga menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* baik pada level tim maupun pada level individu. Penelitian ini menggunakan teori dari Eisenberger *et al.*, (1986) untuk mengukur iklim organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Li *et al.*, (2020) membuktikan bahwa iklim organisasi mempunyai hubungan yang positif terhadap kepuasan kerja karyawan, penelitian ini menggunakan teori dari Zeitlin *et al.*, (2016) untuk mengukur iklim organisasi. penelitian lain yang dilakukan oleh Ahmad *et al.*, (2018) menunjukkan

bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menggunakan teori dari Litwin dan Stringer (1968) dalam pengukuran iklim organisasi, dan teori dari Smith *et al.*, (1969) dalam pengukuran kepuasan kerja.

Hipotesis keenam dalam penelitian ini menyatakan bahwa terdapat pengaruh mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara Kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*, hipotesis ini juga **terbukti**. Hasil ini sesuai dengan penelitian – penelitian terdahulu yang menyatakan bahwa terdapat peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian yang dilakukan oleh Khaskheli *et al.*, (2020) membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, selain itu, dalam penelitian ini kepuasan kerja juga berperan sebagai mediator antara persepsi CSR dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan teori dari Podsakof *et al.*, (1990) untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* dan teori dari Weis *et al.*, (1987) untuk mengukur kepuasan kerja. Penelitian lain juga membuktikan bahwa kepuasan kerja mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, dan kepuasan kerja berperan sebagai mediator dalam hubungan penilaian kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (Na-Nan *et al.*, 2020). Penelitian ini menggunakan teori dari William dan Anderson (1991) untuk mengukur *Organizational Citizenship Behavior* dan teori dari Cammann *et al.*, (1983) untuk mengukur kepuasan kerja.

Penelitian lain mengungkapkan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* Heriyadi (2020). Penelitian ini menggunakan teori dari Bass *et al.*, (2003) untuk mengukur kepemimpinan transformasional, dan teori dari Spector (1997) untuk mengukur kepuasan kerja. Penelitian yang dilakukan oleh Retu *et al.*, (2020) membuktikan peran mediasi kepuasan kerja dalam hubungan antara iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian ini menggunakan teori dari Sibhoko (2017) untuk mengukur kepuasan kerja, dan teori dari Litwin dan Stinger (1968) untuk mengukur iklim organisasi.

Hipotesis terakhir dalam penelitian ini juga **terbukti**, terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. yang dilakukan oleh Khaskheli *et al.*, (2020) yang dalam penelitiannya menemukan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational citizenship behavior* karyawan secara positif dan signifikan, selain itu penelitian yang dilakukan oleh Na-Nan *et al.*, (2020) di Thailand menemukan bahwa kepuasan kerja memediasi hubungan antara penilaian kerja dan *Organizational Citizenship Behavior*. Selain itu, kepuasan kerja juga mempunyai pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Penelitian lain yang dilakukan oleh Heriyadi (2020) menemukan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* secara positif dan signifikan. Selain itu, kepuasan kerja memediasi pengaruh pertukaran pemimpin-anggota pada *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan. Keempat, kepuasan kerja juga menjadi

perantara pengaruh keseimbangan kehidupan kerja pada *Organizational Citizenship Behavior* secara signifikan.

Teori kepuasan kerja yang digunakan dalam penelitian terdahulu diantaranya, Weis *et al.*, (1987), Camman *et al.*, (1983), dan Spector (1997). Selain itu, teori *Organizational Citizenship Behavior* dalam penelitian – penelitian terdahulu tersebut diantaranya, Podsakof *et al.*, (1990), William dan Anderson (1991), dan Moorman dan Blakely (1995).



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil pengujian secara statistic oleh peneliti dari data yang telah diperoleh, maka peneliti dapat menyimpulkan sebagai berikut:

- 1) Terdapat pengaruh positif dari variabel iklim organisasi terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior*.
- 2) Terdapat pengaruh positif dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.
- 3) Terdapat pengaruh positif dari variabel iklim organisasi terhadap kepuasan kerja.
- 4) Terdapat pengaruh positif dari variabel kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja.
- 5) Kepuasan kerja memediasi hubungan antara variabel iklim organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior*.
- 6) Kepuasan kerja memediasi hubungan antara variabel kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*.
- 7) Terdapat pengaruh positif dari variabel kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

5.2 Saran

Berdasarkan pada hasil penelitian yang telah diungkapkan oleh peneliti sebelumnya, berikut merupakan saran yang diharapkan bisa bermanfaat bagi dinas lingkungan hidup dan kehutanan kota Yogyakarta.

Para kepala bidang di dinas tersebut harus terus mempraktikkan indicator – indicator variabel iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional yang indicator keduanya terbukti valid dan mempunyai hubungan positif dengan kepuasan kerja pegawainya dan *Organizational Citizenship Behavior* para pegawainya. Indicator tersebut seperti terus memberikan motivasi yang menginspirasi bagi bawahannya, terus memberikan stimulasi intelektual sehingga bawahannya bisa terus bersemangat, terus melibatkan karyawan dalam pekerjaannya, dan berdedikasi pada tempat kerja sehingga tujuan dari organisasi bisa tercapai.

Kemudian, kepuasan kerja karyawan merupakan hal yang sangat penting sehingga variabel tersebut dapat mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* pegawainya. Maka dari itu, para pimpinan di dinas tersebut perlu memperhatikan lebih indicator – indicator kepuasan kerja karyawannya, selain itu kepuasan kerja karyawan juga dapat berguna sebagai “jembatan” dari iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional sehingga dapat menguatkan pengaruh positifnya pada *Organizational Citizenship Behavior* pegawai di tempat kerja.

Daftar Pustaka

. (!!! INVALID CITATION !!!).

Abdullahi, A. Z., Anarfo, E. B., & Anyigba, H. (2020). The impact of leadership style on organizational citizenship behavior: does leaders' emotional intelligence play a moderating role? *Journal of Management Development*, 39(9-10), 963-987. <https://doi.org/10.1108/JMD-01-2020-0012>

Ahmad, K. Z., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction : do employees ' personalities matter ? *Management Decision*. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>

Al-edenat, M. (2018). Reinforcing innovation through transformational leadership: mediating role of job satisfaction. *Journal of Organizational Change Management*, 31(4), 810-838. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2017-0181>

Al Shbail, M. O., & Al Shbail, A. M. A. (2020). Organizational climate, organizational citizenship behaviour and turnover intention: Evidence from Jordan. *Management Science Letters*, 10(16), 3749-3756. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.7.037>

Amstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management* (9th ed.). Kogan Page.

Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Rineka Cipta.

Asif, M., Jameel, A., Hussain, A., Hwang, J., & Sahito, N. (2019). Linking transformational leadership with nurse-assessed adverse patient outcomes and the quality of care: Assessing the role of job satisfaction and structural empowerment. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(13). <https://doi.org/10.3390/ijerph16132381>

Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates. <https://doi.org/10.5742/mewfm.2017.92984>

Brown, S. P., & Leigh, T. W. (1996). A New Look at Psychological Climate and Its Relationship to Job Involvement, Effort, and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 358-368. <https://doi.org/10.2307/2092060>

Budiharjo, M. (2014). *Panduan Praktis Menyusun SOP*. Raih Asa Sukses.

- Creswell, J. W. (2017). *Research Design: Pendekatan Metode Kualitatif, Kuantitatif dan Campuran*. Pustaka Pelajar.
- Damayanti, D., & Dewi, I. G. (2020). The influence of organization climate , work motivation , and organization justice on organizational citizenship behavior employees investment and one-door integrated service. *American Journal of Humanities and Social Sciences Research (AJHSSR)*, 4(11), 129-136.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144-150. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2019.05.001>
- Ghozali, I. (2013). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit UNDIP.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., Jr., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- Gravetter, F. J., & Forzano, L. A. B. (2015). *Research Methods for The Behavioural Research*. Cengage Learning.
- Han, S. J., & McLean, G. N. (2020). Effects of family-supportive supervisor behaviors and organizational climate on employees. *European Journal of Training and Development*, 44(6), 659-674. <https://doi.org/10.1108/EJTD-12-2019-0195>
- Haryono, S., Ambarwati, Y. I., & Md Saad, M. S. (2019). Do Organizational Climate and Organizational Justice Enhance Job Performance Through Job Satisfaction? A Study of Indonesian Employees. *Academy of Strategic Management Journal*, 18(1), 1-7.
- Hasibuan, M. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buni Aksara.
- Hendyat, S. (2010). *Perilaku Organisasi*. Remaja Rosdakarya.
- Heriyadi. (2020). Improving Organizational Citizenship Behavior through Job Satisfaction, Leader-Member Exchange, and Work-Life Balance. *International Journal of Advanced Science and Technology*, 29(4s).
- Jameel, & Ahmad. (2019, 2019). The Effect of Transformational leadership on Job Satisfaction among Academic Staff.
- Kammerhoff, J., Lauenstein, O., & Schütz, A. (2019). Leading toward harmony – Different types of conflict mediate how followers' perceptions of transformational leadership are related to job satisfaction and performance. *European Management Journal*, 37(2), 210-221. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2018.06.003>

- Khaskheli, A., Jiang, Y., Raza, S. A., Qureshi, M. A., Khan, K. A., & Salam, J. (2020). Do CSR activities increase organizational citizenship behavior among employees? Mediating role of affective commitment and job satisfaction. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(6), 2941-2955. <https://doi.org/10.1002/csr.2013>
- Kim, E. J., & Park, S. (2019). The role of transformational leadership in citizenship behavior: Organizational learning and interpersonal trust as mediators. *International Journal of Manpower*, 40(7), 1347-1360. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2018-0413>
- Lee, Y. H., Woo, B., & Kim, Y. (2018). Transformational leadership and organizational citizenship behavior: Mediating role of affective commitment. *International Journal of Sports Science and Coaching*, 13(3), 373-382. <https://doi.org/10.1177/1747954117725286>
- Li, Y., Huang, H., & Chen, Y.-y. (2020). Children and Youth Services Review Organizational climate , job satisfaction , and turnover in voluntary child welfare workers. *Children and Youth Services Review*. <https://doi.org/10.1016/j.chilyouth.2020.105640>
- Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and Organizational Climate*. Harvard University Press.
- Luqman, M. S., Zia-ul-islam, S., & Jabeen, A. (2020). Effect of Organizational Climate upon the Job Satisfaction of Instructors Physical Education (IPEs). *Sir Syed Journal of Education & Social Research*, 3(2), 298-305.
- Luthans, F. (2006). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. McGraw-Hill.
- Manoppo, V. P. (2020). Transformational leadership as a factor that decreases turnover intention: a mediation of work stress and organizational citizenship behavior. *TQM Journal*, 32(6), 1395-1412. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2020-0097>
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002-118002. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118002>
- Mickson, M. K., Anlesinya, A., & Malcalm, E. (2020). Mediation role of diversity climate on leadership and job satisfaction in the Ghanaian public sector. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-10-2019-0080>

- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1997). *Human Resource Management* (8th ed.). Irwin.
- Muslichah, & Asrori. (2018). The Effect of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction. *Journal of Innovation in Business and Economics*, 2(2).
- Na-Nan, K., Kanthong, S., Joungrakul, J., & Smith, I. D. (2020). Mediating effects of job satisfaction and organizational commitment between problems with performance appraisal and organizational citizenship behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(3). <https://doi.org/10.3390/JOITMC6030064>
- Narzary, G., & Palo, S. (2020). Structural empowerment and organisational citizenship behaviour: The mediating–moderating effect of job satisfaction. *Personnel Review*, 49(7), 1435-1449. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0632>
- Nurjanah, S., Pebianti, V., & Handaru, A. W. (2020). The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture. *Cogent Business and Management*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1793521>
- Okoli, I. E. (2018). Organizational Climate and Job Satisfaction Among Academic Staff: Experience from Selected Private Universities in Southeast Nigeria. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(12), 36-48. <http://medcontent.metapress.com/index/A65RM03P4874243N.pdf>
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & Mackenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior*. SAGE Publications, Ltd.
- Piotrowski, A., Boe, O., Rawat, S., & Deshpande, A. P. (2020). Organizational climate, organizational support and citizenship behavior in the army. *Scientific Journal of the Military University of Land Forces*, 197(3), 698-713. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.3964>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Poppy, R. (2014). *Komunikasi Organisasi: Teori dan Studi Kasus*. Raja Grafindo.
- Pourkiani, M., Farokhian, A., & Gheisari, F. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, organizational commitment and

- Organizational Citizenship Behavior among employees of Khuzestan gas company. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Science*, 4(S3), 282-290.
- Pudjiomo, & Sarah. (2019). Pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai. *Jurnal Ilmiah Psikologi*, 21(2).
- Puni, A., Mohammed, I., & Asamoah, E. (2018). Transformational leadership and job satisfaction: the moderating effect of contingent reward. *Leadership and Organization Development Journal*, 39(4), 522-537. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2017-0358>
- Retu, Yadav, A., & Redhu, K. (2020). Organizational climate and organizational effectiveness relationship : Mediating role of job satisfaction. *International Journal of Advance Science and Technology*, 29(4), 2970-2982.
- Richard, S. M. (2005). *Efektivitas Organisasi*. Erlangga.
- Robbins, S. P. (1996). *Organizational Behavior*. Pearson International Edition.
- Sadeghi, A., & Pihie, Z. A. L. (2012). Transformational Leadership and Its Predictive Effects on Leadership Effectiveness. *International Journal of Business and Social Science*, 3(7), 186-197.
- Saputra, E., Masdupi, E., & Syahrizal. (2019). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Climate on Organizational Citizenship Behaviors (OCB): The Role of Intrinsic Motivation as Mediation (In Human Resource Development Centre at Ministry of Home Affairs). *Advances in Economics, Business and Management Research*, 64, 478-484.
- Schneider, B., & Barbera, K. M. (2014). *The Oxford Handbook of Organizational Climate and Culture*. Oxford University Press.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016a). *Research Methods for Business* (7th ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016b). *Research Methods for Business: A Skill Building Approach* (7 ed.). John Wiley & Sons Ltd.
- Sinaga, A., Abdullah, T., & Tunas, B. (2019). The Effect of Organizational Climate on Work Motivation and Its Impact on Organizational Citizenship Behavior (OCB) of Employees of Education Department in DKI Jakarta. *Journal of Business and Behavioural Entrepreneurship*, 3(2), 41-57. <https://doi.org/10.21009/jobbe.003.2.03>
- Singh, S. K., & Singh, A. P. (2019). Interplay of organizational justice, psychological empowerment, organizational citizenship behavior, and job

- satisfaction in the context of circular economy. *Management Decision*, 57(4), 937-952. <https://doi.org/10.1108/MD-09-2018-0966>
- Siregar, S. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif*. Kencana.
- Smith, D. B., & Shields, J. (2013). Factors Related to Social Service Workers' Job Satisfaction: Revisiting Herzberg's Motivation to Work. *Administration in Social Work*, 37(2), 189-198. <https://doi.org/10.1080/03643107.2012.673217>
- Snell, S., & Bohlander, G. (2013). *Managing Human Resources* (16 ed.). Cengage Learning.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. <https://doi.org/10.2307/270723>
- Soelton, M., Noermijati, Vizano, N. A., Parmariza, Y., Abadi, Y. B., & Zulfriadi, S. (2020). Recognizing the Role of Job Satisfaction in Predicting the Relationship Between Political Organization, Organizational Climate, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behaviour on Liquor Distributor Companies in Indonesia. *European Journal of Business and Management*, 12(13), 72-82. <https://doi.org/10.7176/ejbm/12-13-08>
- Sopiah. (2008). *Perilaku Organisasi*. Andi Offset.
- Spector, P. E. (1985). Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey. *American Journal of Community Psychology*, 13(6), 693-713. <https://doi.org/10.1007/BF00929796>
- Sugiarto. (2018). Organizational climate, organizational commitment, job satisfaction, and employee performance. *Diponegoro International Journal of Business*, 1(2), 112-120.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sujianto, A. E. (2009). *Aplikasi Statistik dengan SPSS*. Prestasi Pustaka.
- Sunyoto, D. (2011). *Perilaku Organisasi*. CAPS.
- Suratman, A. (2017). Pengaruh Iklim Psikologi terhadap Keterlibatan Kerja Melalui Komitmen Afektif Pada Pegawai Pendidikan Anak Usia Dini di Kabupaten Sukoharjo, Jawa Tengah [Research Article]. *Efektif Journal Ekonomi dan Bisnis*, 7(1), 1-21.
- Suratman, A., Suhartini, S., Palupi, M., Dihan, F. N., & Bakr, M. M. (2021). The Impact of Psychological Climate and Self-Resilience on Employee

Performance During the COVID-19 Pandemic: An Empirical Study in Indonesia. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(5), 1019-1029. <https://doi.org/10.13106/JAFEB.2021.VOL8.NO5.1019>

Suratman, A., & Supriyanti, L. (2019a). Pengaruh Budaya Organisasi dan Keselamatan Kerja terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Kajian Bisnis*, 27(1), 46 - 60.

Suratman, A., & Supriyanti, L. (2019b). PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KESELAMATAN KERJA

TERHADAP KINERJA MELALUI KEPUASAN KERJA SEBAGAI

VARIABEL INTERVENING. *Jurnal Kajian Bisnis*, 27(1), 46 - 60.

Tian, H., Iqbal, S., Akhtar, S., Qalati, S. A., Anwar, F., & Khan, M. A. S. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Employee Retention: Mediation and Moderation Through Organizational Citizenship Behavior and Communication. *Frontiers in Psychology*, 11(March), 1-11. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00314>

Tremblay, M. (2019). *How, Why, and When High-Involvement Work Systems Are Related to OCB: A Multilevel Examination of the Mediating Role of POS and of the Moderating Role of Organizational Structures* (Vol. 44). <https://doi.org/10.1177/1059601117736684>

Wisnawa, A., & Dewi, K. (2020). gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan dimediasi variabel kepuasan kerja.

Wongkar, Lengkong, & Datulong. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *Jurnal EMBA*, 6(4).

Yukl, G. A. (2013). *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Indeks.

Zhang, H., Liu, Z., & Wang, Y. (2019). How transformational leadership positively impacts organizational citizenship behavior in successful Chinese social work service organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 30(3), 467-485. <https://doi.org/10.1002/nml.21391>

Lampiran 1

Kuisisioner Penelitian

Kepada Yth. Responden Penelitian

karyawan Dinas Lingkungan Hidup dan kehutanan

Dengan hormat,

Saya yang bertanda tangan dibawah ini adalah mahasiswa Universitas Islam Indonesia

Nama : Dyo Rakasakti

Fakultas : Bisnis dan Ekonomika

Jurusan : Manajemen

Sehubungan dengan penyelesaian skripsi yang berjudul ”pengaruh iklim organisasi dan kepemimpinan transformasional terhadap organizational citizenship behavior melalui kepuasan kerja sebagai variable intervening di dinas lingkungan hidup dan kehutanan kota 155ating155ma155”, maka dengan ini peneliti memohon kesediaan Bapak/Ibu/Saudara/i untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Angket ini merupakan parameter penelitian skripsi sebagai bagian dari syarat untuk mendapatkan gelar strata 1 pada fakultas bisnis dan ekonomika UII.

Informasi yang diperoleh dari Bapak/Ibu/Saudar/i akan saya jamin kerahasiaanya dan digunakan hanya untuk kepentingan penelitian ini. Demikian permohonan ini dibuat, semoga Bapak/Ibu/Saudar/i berkenan untuk dapat mengisi kuisisioner penelitian ini. Atas segala perhatian, bantuan serta kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih

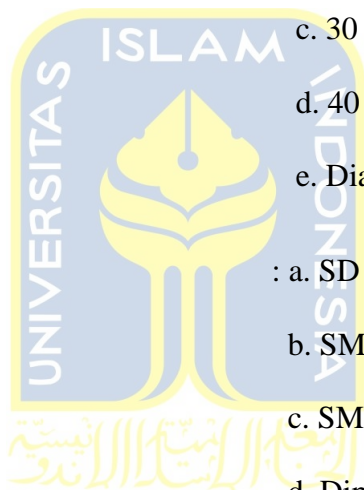
Hormat Saya

(Dyo Rakasakti)

Identitas Responden

Responden diminta untuk memberi jawaban terhadap pertanyaan dengan memberi tanda sialng (X) pada jawaban yang sesuai kenyataan yang dialami.

1. Nama / Inisial (Boleh tidak diisi) :
2. Jenis Kelamin : L / P
3. Usia : a. Kurang dari 20 tahun
b. 20 – 29 tahun
c. 30 – 39 tahun
d. 40 – 49 tahun
e. Diatas 50 tahun
4. Pendidikan : a. SD
b. SMP / MTS
c. SMA / SMK / MA
d. Diploma
e. Sarjana / S2 / S3
5. Divisi :
6. Lama Bekerja : a. Kurang dari 5 tahun
b. 5 – 9 tahun
c. 10 – 19 tahun
d. 20 – 29 tahun
e. 30 – 39 tahun



f. Lebih dari 40 tahun

Petunjuk Pengisian

Dibawah ini terdapat sejumlah pertanyaan yang harus dipilih. Pilihlah salah satu jawaban yang dianggap paling sesuai menurut Bapak/Ibu/Saudara/I sendiri. Untuk setiap pertanyaan, dimohon untuk memberikan penilaian pengalaman yang dirasakan sesuai dengan pernyataan. Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Bapak/Ibu/Saudara/I pilih.

Kategori jawaban atas item pertanyaan dibawah ini adalah sebagai berikut:

1. STS (Sangat tidak Setuju) 3. R (Ragu – Ragu) 5. SS(Sangat Senguju)
 2. TS (Tidak Setuju) 4. S (Setuju)

4. Iklim Organisasi Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 4 = Setuju (S) Skor 3 = Ragu-Ragu ® Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)						
Struktur						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
1.1	Saya tidak memiliki kendala dalam interaksi dengan tim saya	5	4	3	2	1
1.2	Saya merasakan atmosfer yang santai di organisasi tempat saya bekerja	5	4	3	2	1
1.3	Tidak terdapat peraturan yang berlebihan di organisasi tempat saya bekerja	5	4	3	2	1
Penghargaan						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS

1.4	saya merasa dihargai ketika saya melakukan pekerjaan saya dengan baik	5	4	3	2	1
1.5	Pimpinan saya selalu menekankan penghargaan yang positif dibandingkan dengan memberikan hukuman.	5	4	3	2	1
1.6	saya merasakan keadilan di organisasi tempat saya bekerja	5	4	3	2	1
Kehangatan						
1.7	Saya mempunyai hubungan yang baik dengan rekan kerja	5	4	3	2	1
1.8	Saya selalu berusaha disukai oleh teman kerja	5	4	3	2	1
1.9	Saya merasakan keramahan di organisasi tempat saya bekerja	5	4	3	2	1
Dukungan						
1.10	Saya merasakan dukungan yang baik dari pimpinan saya.	5	4	3	2	1
1.11	Saya merasakan kemudahan dalam hal pekerjaan.	5	4	3	2	1
1.12	Saya selalu didorong untuk saling mendukung antara atasan dan bawahan	5	4	3	2	1
Identitas						
1.13	Saya merasa menjadi bagian dari organisasi tempat saya bekerja					
1.14	Saya merasa dihargai dalam tim kerja saya					
1.15	Saya memiliki semangat kerja yang tinggi dalam organisasi					

<p>4. Kepemimpinan Transformasional</p> <p>Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:</p> <p>Skor 5 = Sangat Setuju (SS)</p> <p>Skor 4 = Setuju (S)</p> <p>Skor 3 = Ragu-Ragu ®</p> <p>Skor 2 = Tidak Setuju (TS)</p> <p>Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p>
--

Memberi Pengaruh						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.1	Pimpinan saya membuat saya bangga Ketika dapat berteman dengannya	5	4	3	2	1
2.2	Saya percaya kepada pimpinan saya	5	4	3	2	1
2.3	Pimpinan saya memiliki misi yang dia berikan kepada saya	5	4	3	2	1
Motivasi Inspirasional						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.4	Pimpinan saya menetapkan standar yang tinggi untuk pekerjaan saya	5	4	3	2	1
2.5	Visi pimpinan mendorong saya untuk bekerja lebih	5	4	3	2	1
2.6	Pimpinan saya mengembangkan berbagai cara untuk mendorong saya agar bekerja lebih baik	5	4	3	2	1
Stimulasi Intelektual						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.7	Pimpinan saya memungkinkan saya untuk berfikir tentang berbagai masalah lama dengan cara pandang baru	5	4	3	2	1
2.8	Pimpinan saya menekankan saya menggunakan kecerdasan untuk mengatasi berbagai hambatan	5	4	3	2	1
2.9	Pimpinan saya mengharuskan saya memberikan pendapat dengan 159ating159m yang baik	5	4	3	2	1
Pertimbangan Individual						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
2.10	Pimpinan saya mencari tahu apa yang saya inginkan dan membantu saya untuk mendapatkannya	5	4	3	2	1
2.11	Pimpinan saya memberikan perhatian secara pribadi kepada saya	5	4	3	2	1
2.12	Pimpinan saya memberikan penghargaan Ketika saya melakukan pekerjaan dengan baik	5	4	3	2	1

<p>4. Kepuasan Kerja Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut: Skor 5 = Sangat Setuju (SS) Skor 4 = Setuju (S) Skor 3 = Ragu-Ragu ® Skor 2 = Tidak Setuju (TS) Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)</p>						
Upah						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.1	Saya merasa digaji dengan adil untuk pekerjaan yang saya lakukan	5	4	3	2	1
3.2	saya merasa gaji yang saya terima diberikan secara rutin	5	4	3	2	1
3.3	Saya merasa puas atas kesempatan untuk kenaikan gaji	5	4	3	2	1
Promosi						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.4	promosi yang diberikan sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan	5	4	3	2	1
3.5	Mereka yang berhasil dengan baik dalam posisi pekerjaannya mendapatkan kesempatan yang adil untuk dipromosikan	5	4	3	2	1
3.6	adanya keterbukaan dalam pemberian promosi	5	4	3	2	1
Pengawasan						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.7	Supervisor saya cukup kompeten dalam melakukan pekerjaannya	5	4	3	2	1
3.8	Supervisor saya memberikan pengawasan secara adil	5	4	3	2	1
3.9	adanya pengawasan secara rutin yang diberikan	5	4	3	2	1
Rekan Kerja						

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
3.10	Saya memiliki hubungan baik dengan rekan kerja saya	5	4	3	2	1
3.11	rekan kerja saya selalu memberikan bantuan dalam masalah pekerjaan	5	4	3	2	1
3.12	saya memiliki 161 ating 161 ma yang kompak dengan rekan kerja saya	5	4	3	2	1

D. Organizational Citizenship Behavior

Lingkari angka pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat, pada alternatif jawaban berikut:

- Skor 5 = Sangat Setuju (SS)
 Skor 4 = Setuju (S)
 Skor 3 = Ragu-Ragu ®
 Skor 2 = Tidak Setuju (TS)
 Skor 1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

Altruism

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.1	Saya berusaha untuk membantu orang lain yang pekerjaannya <i>overload</i>	5	4	3	2	1
4.2	Saya berusaha membantu orang lain tanpa diminta	5	4	3	2	1
4.3	Saya meluangkan waktu untuk membantu orang lain dalam memecahkan masalah mereka	5	4	3	2	1

Courtesy

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.4	Saya berusaha mengikuti perubahan dan perkembangan dalam organisasi	5	4	3	2	1
4.5	Saya membaca dan mengikut pengumuman – pengumuman organisasi	5	4	3	2	1
4.6	Saya taat pada peraturan organisasi sehingga disiplin dalam bekerja	5	4	3	2	1

Civic Virtue

No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
-----	------------	----	---	---	----	-----

4.7	Jika perusahaan tempat saya bekerja membuat kebijakan baru maka saya akan menerima dan menjalani kebijakan tersebut	5	4	3	2	1
4.8	Saya bersedia meningkatkan kemampuan dan pengetahuan saya untuk perusahaan	5	4	3	2	1
4.9	Saya selalu mempertimbangkan hal – hal terbaik untuk kemajuan perusahaan	5	4	3	2	1
<i>Sportmanship</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.10	Saya berusaha untuk tidak mencari kesalahan – kesalahan organisasi tempat saya bekerja	5	4	3	2	1
4.11	Saya berusaha menghindari konflik yang tidak perlu dalam perusahaan ini	5	4	3	2	1
4.12	Saya berusaha untuk tidak membesar – besarkan permasalahan yang ada	5	4	3	2	1
<i>Concientiousness</i>						
No.	Pernyataan	SS	S	R	TS	STS
4.13	Saya selalu mengerjakan tugas dengan teliti	5	4	3	2	1
4.14	Saya berusaha untuk tidak mengahabiskan waktu kerja saya dengan hal – hal yang tidak berkaitan dengan pekerjaan saya	5	4	3	2	1
4.15	Saya berusaha untuk 162ating sesegera mungkin saat dibutuhkan	5	4	3	2	1

Lampiran 2

Tabulasi Data Mentah

X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14	X15	\bar{x}	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	\bar{x}	
4	4	3	4	4	4	3	3	4	4	3	3	4	3	4	3,58	4	4	4	4	4	5	4	3	3	3	2	1	3,42	
4	5	2	3	3	3	2	2	4	4	4	4	4	4	3	3,33	4	4	4	5	5	5	2	4	1	2	2	2	3,33	
4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,08	4	4	4	4	3	4	2	2	2	3	3	3	3,17	
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4,42	4	3	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	3,33	
5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,75	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4,25	
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4,08	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,17
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4,08	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,17
5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4,08	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,17
4	1	2	3	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	3,17	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,67	
3	4	4	4	5	4	3	4	3	4	5	3	3	5	5	3,83	3	2	4	3	4	4	3	2	3	2	2	2	2,83	
4	3	2	4	3	4	5	3	5	3	4	5	4	4	3	3,75	4	4	4	4	3	4	2	2	3	2	2	3	3,08	
5	3	4	4	2	4	5	4	4	4	4	4	5	4	2	3,92	3	4	4	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3,25	
3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	3,83	4	4	4	3	4	5	5	4	3	2	2	2	3,50	
3	3	3	3	4	4	4	4	5	5	5	5	3	5	4	4,00	4	3	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	3,25	
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,92	5	5	5	4	3	4	4	3	3	2	3	3	3,67	
4	3	4	3	3	3	4	5	3	4	4	4	4	4	3	3,67	4	3	4	4	3	4	4	4	4	2	2	2	3,33	
5	4	4	3	4	3	4	3	2	3	4	3	5	4	4	3,50	2	3	4	3	2	4	4	4	3	2	2	3	3,00	
5	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	4	4,08	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3,92	

4	5	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4,17	4	3	4	3	5	4	4	5	3	4	3	3	3,75	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3,83	3	3	4	3	4	3	5	4	4	3	4	4	3,67	
4	4	4	4	4	4	4	5	3	4	4	4	4	4	4	4,00	5	4	3	4	5	3	4	4	4	4	3	3	3,83	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3,92	4	3	3	3	3	2	2	3	3	4	4	3	3,08	
4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,17	4	5	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4,25	
4	4	3	4	4	3	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3,83	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4,25	
4	3	4	4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3,92	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4	3	4	4,17	
3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	3	5	4	4,08	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	4,42
4	4	5	4	4	5	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,33	5	4	4	5	4	4	5	4	4	5	4	5	4,42	
5	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	3	5	2	3	3,58	2	3	4	4	3	3	3	3	3	2	3	4	3,08	
4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	4	3	4	3,58	4	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3,33	
5	4	3	3	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	3,92	4	4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3,17	
3	4	4	4	3	5	5	4	5	4	4	4	3	4	3	4,08	4	3	4	5	4	5	4	4	4	2	2	2	3,58	
4	4	3	4	2	4	4	4	5	4	5	5	4	5	2	4,00	4	4	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3,33	
3	4	3	4	4	4	3	4	3	5	5	5	3	5	4	3,92	3	2	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	3,00	
3	4	4	3	4	4	5	5	4	4	2	2	3	2	4	3,67	3	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3,67	
4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4,00	4	4	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	3,25	
4	4	4	4	4	5	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3,92	3	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3,75	
4	4	4	3	4	5	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3,75	4	4	3	4	4	3	3	4	3	2	2	2	3,17	
4	3	5	3	5	4	3	5	4	3	3	4	4	3	5	3,83	4	3	5	5	4	4	4	3	3	3	3	5	3,83	
4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	3	5	4	3	4	4,00	4	4	3	5	4	3	5	3	4	4	3	5	3,92	
4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	3	5	4	3	5	3,75	4	4	5	5	5	4	2	4	3	3	3	3	3,75	
2	3	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	2	3	3	3,58	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	2	2	3,42	
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3,67	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2,92	

5	5	5	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4,50	4	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4,58	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	2	2	2	4	2	2	3,67	
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,00	3	3	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2,33	
4	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4,50	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,25	
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3,67	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2,92	
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3,67	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2,92	
4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3,67	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2	2,92	
4	4	2	2	4	3	3	4	4	4	4	2	4	4	2	4	3,33	4	4	4	4	4	3	2	2	2	2	2	2,92	
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3,92	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4,08	
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3,92	5	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4	3	4,08	
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3,92	5	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4,17	
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3,92	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4,08	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,83	
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3,92	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4,08	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	3	3	3	4	4	4	4,25	
5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	4,75	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	5	4	5	5	5	5	4	5	4	5	4,58	
4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,17	4	5	5	5	4	5	3	3	2	2	2	2	3,50	
2	3	2	3	4	3	3	3	3	3	2	3	2	2	4	2,83	2	2	3	4	4	4	3	4	3	2	2	2	2,92	
4	4	3	4	4	4	3	4	5	5	5	5	4	5	4	4,17	4	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	4	3,75	
5	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	5	3	5	4,00	4	3	4	4	3	4	4	2	4	4	3	4	3,58	
4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	3	4	4	3	2	3,58	4	4	4	5	4	4	3	4	4	5	4	3	4,00	
4	3	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	5	3,92	5	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	2	3,75	
4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	4	4,08	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	2	4	3,58

4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	4,33	4	2	4	4	3	5	5	5	4	4	4	3	3,92
4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,17	4	5	5	5	4	5	3	3	2	2	2	2	3,50
4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4,17	4	5	5	5	4	5	3	3	2	2	2	2	3,50
3	2	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	3,42	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3,67
3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3,17	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3,17
4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,67	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3,50
4	3	3	3	4	3	2	3	4	3	2	3	4	2	4	3,08	3	3	3	3	4	4	3	4	3	3	1	3	3,08
2	3	3	3	4	4	2	4	3	3	3	3	2	3	4	3,08	3	3	4	3	3	4	3	4	3	2	2	2	3,00
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	3	5	5	3	5	4,67	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4,42
4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	4	3,83	4	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	5	4,42
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3,92	5	4	5	4	4	5	4	4	4	4	3	3	4,08
3	3	4	4	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	5	3,92	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	5	4,50
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	3	3	4	4	4	3	2	2	2	4	4	4	3,25
4	4	4	4	4	4	5	4	3	5	4	4	4	4	4	4,08	4	3	3	3	3	4	2	2	4	4	3	3	3,17
3	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	4	3	3	4	3,33	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3,42
4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3,75	5	5	5	5	5	5	3	1	5	3	3	3	4,00
4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,25	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3,75
4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3,75	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2,92
4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4,33	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,25
5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,33	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3,83
5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4,50	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	3	5	4,42
5	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4,75	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4,50
4	4	4	3	4	3	4	5	4	3	4	5	4	4	4	3,92	4	4	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4,42
5	5	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	5	4,42	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4,33

4	4	3	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5	4	4	5	4,42	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	4	5	4,75
4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4,00	3	3	4	5	5	5	4	4	4	3	4	5	4,08	
4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	4	4	4,50	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,58	
5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	5	4,67	4	4	4	4	4	4	4	2	2	3	4	4	3,58	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4,08	
4	4	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4,42	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	5	4,42	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4,08	4	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4	4	4,33	
4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4,25	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	4,67	
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,17	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,33	
4	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4,08	4	5	4	4	5	4	4	4	4	4	5	4	4,25	

Z1	Z2	Z3	Z4	Z5	Z6	Z7	Z8	Z9	Z10	Z11	Z12	Z	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8	Y9	Y10	Y11	Y12	Y13	Y14	Y15	Y
4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	4	3,56	4	3	4	4	3	4	4	4	5	3	4	3	4	4	4	3,6
5	5	5	5	5	5	5	5	1	5	5	5	4,56	4	2	3	3	2	4	4	5	5	4	5	5	5	5	5	2,8
5	5	3	4	4	4	4	4	2	5	4	4	3,89	4	4	4	4	5	4	4	3	4	2	5	3	4	4	4	4,2
5	4	4	5	5	4	5	5	2	4	5	5	4,33	4	4	4	5	5	4	4	4	4	3	5	4	5	4	5	4,4
4	4	3	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4,00	5	5	4	5	4	5	5	5	5	4	4	3	4	5	4	4,6
5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4,22	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,2
5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4,22	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,2
5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4,22	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,2
5	5	5	4	4	4	4	4	3	5	4	4	4,22	5	4	4	4	4	3	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4,2
4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	3,67	4	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3,4

5	5	5	4	4	3	2	3	4	5	4	2	3,89	3	4	4	4	4	3	4	4	4	2	5	5	4	3	2	3,8	
3	4	3	4	3	5	5	5	5	4	4	5	4,11	4	2	4	4	3	4	4	3	4	2	3	3	4	5	5	3,4	
4	4	3	4	3	4	4	2	4	4	4	4	3,56	5	4	4	4	4	3	4	3	3	2	4	3	4	4	4	4,2	
4	4	4	4	3	4	4	5	5	4	4	4	4,11	3	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	3,8	
3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3,78	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3,4	
3	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3,56	4	4	4	4	4	5	5	3	4	3	3	3	4	4	4	4	
4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3,89	4	4	3	3	5	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	3,8	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,89	5	4	3	3	3	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	3,6	
4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3,78	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,6	
4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4,11	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	4,4	
4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4,22	4	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	5	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	4,2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4,2	
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	3	4	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3,8	
4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4,11	4	4	4	3	5	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	
3	3	4	5	4	4	4	4	4	3	5	4	3,89	3	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	5	4	4	3,8	
4	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4,67	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	4,6	
4	4	4	5	4	5	3	4	4	4	5	3	4,11	5	4	4	4	4	2	4	3	3	3	4	4	5	5	3	4,2	
3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3,33	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	3,8	
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3,56	5	3	3	4	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	4	3,8	
5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4,00	3	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	
4	3	2	2	3	5	4	3	4	3	2	4	3,33	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	2	2	5	4	3,8
4	3	2	4	3	4	3	4	4	3	4	3	3,44	3	3	4	4	4	3	4	4	4	3	4	2	4	4	3	3,6	

4	3	2	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3,44	3	4	3	4	5	3	4	4	4	3	4	2	4	4	4	3,8
3	3	2	3	4	4	3	3	2	3	3	3	3,00	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	3	2	3	4	3	4,2
4	3	3	3	4	4	5	4	3	3	3	5	3,67	4	4	4	5	3	3	4	3	4	4	4	3	3	4	5	4
4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	3	4	3,67	4	4	3	5	3	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	3,8
4	5	4	4	4	5	5	4	3	5	4	5	4,22	4	5	3	4	5	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4,2
4	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4,33	4	4	5	3	5	4	3	4	3	3	4	4	5	5	4	4,2
4	5	4	5	4	5	4	5	3	5	5	4	4,33	4	3	3	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	4	3,6
3	4	4	4	5	5	4	3	3	4	4	4	3,89	2	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	5	4	3,6
5	5	3	4	4	4	3	3	3	5	4	3	3,78	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	5	3	4	4	3	3,6
4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	4	4,44	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4,8
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	5	5	5	5	5	5
4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2,22	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	4	2	2	2	3
5	4	5	5	3	5	5	4	5	4	5	5	4,56	4	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4,2
5	5	2	4	3	4	3	3	3	5	4	3	3,56	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	5	2	4	4	3	3,6
5	5	3	4	3	4	3	3	3	5	4	3	3,67	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	5	3	4	4	3	3,6
5	5	3	4	3	4	3	3	3	5	4	3	3,67	4	2	4	4	4	4	4	4	3	2	5	3	4	4	3	3,6
4	4	2	4	2	4	2	3	3	4	4	2	3,11	4	2	2	3	4	4	4	4	3	2	4	2	4	4	2	3
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,78	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,2
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,78	3	4	4	5	5	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	4,2
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,78	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,2
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,78	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4
5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	4,78	3	4	4	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	4,2
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	5	5	5	5	5	5	5	5	5	3	5	5	5	5	5	5

5	5	3	5	5	4	5	4	1	5	5	5	4,11	4	4	4	3	4	5	5	5	5	1	5	3	5	4	5	3,8	
4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4,00	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4,2	
4	3	2	3	3	4	3	3	2	3	3	3	3,00	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	4	2	3	4	3	3,8	
5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	4,78	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	
4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4,33	5	5	5	4	4	4	4	3	4	3	4	4	5	5	4	4,6	
4	4	3	4	5	4	5	5	5	4	4	5	4,33	5	5	4	5	4	5	5	4	4	5	4	3	4	4	5	4,6	
4	3	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	4,11	5	4	5	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4,6	
4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	4,67	4	4	3	3	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	3,8	
4	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	4,56	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	5	5	4	4,4	
5	5	5	4	5	5	4	5	4	5	4	4	4,67	4	3	4	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	
4	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	5	4,33	4	4	4	4	4	3	4	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4
3	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	4,22	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4,6	
5	5	5	5	5	4	4	5	4	5	5	4	4,67	5	5	5	5	5	4	4	4	4	2	5	5	5	4	4	5	
4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3,89	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	
4	4	3	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4,00	4	4	4	5	5	4	4	5	5	4	4	3	4	4	4	4,4	
4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	3	4	4,00	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	
5	4	5	3	3	3	4	3	5	4	3	4	3,89	4	4	4	3	4	5	5	4	5	4	5	5	3	3	4	3,8	
4	4	4	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4,22	4	4	5	4	5	5	5	4	4	4	4	4	5	4	4	4,4	
4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	5	4,22	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	5	3,8	

Lampiran 3

Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas

a. Hasil Uji Validitas

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	208.91	526.502	.390	.	.958
X1_2	209.02	524.700	.431	.	.958
X1_3	209.10	515.950	.629	.	.957
X1_4	208.96	522.358	.623	.	.957
X1_5	208.77	524.378	.462	.	.957
X1_6	208.84	524.715	.482	.	.957
X1_7	208.82	521.328	.516	.	.957
X1_8	208.68	522.739	.562	.	.957
X1_9	208.82	526.128	.485	.	.957
X1_10	208.97	528.809	.353	.	.958
X1_11	209.17	521.841	.447	.	.958
X1_12	208.92	525.134	.428	.	.958
X1_13	208.91	526.502	.390	.	.958
X1_14	209.17	521.841	.447	.	.958
X1_15	208.77	524.378	.462	.	.957
X2_1	208.91	521.482	.534	.	.957
X2_2	209.01	523.510	.461	.	.957
X2_3	208.72	520.462	.643	.	.957
X2_4	208.84	523.335	.504	.	.957
X2_5	208.94	523.276	.530	.	.957
X2_6	208.77	522.278	.528	.	.957
X2_7	209.20	517.240	.495	.	.957
X2_8	209.28	520.322	.418	.	.958
X2_9	209.37	519.114	.481	.	.957
X2_10	209.50	508.372	.657	.	.957
X2_11	209.67	512.942	.596	.	.957
X2_12	209.50	513.192	.551	.	.957
Z1	208.71	526.447	.435	.	.958
Z2	208.78	523.332	.479	.	.957

Z3	209.06	507.776	.706	.	.956
Z4	208.79	519.626	.608	.	.957
Z5	208.83	515.141	.656	.	.957
Z6	208.66	520.426	.617	.	.957
Z7	208.85	515.388	.707	.	.956
Z8	208.96	513.458	.688	.	.956
Z9	209.39	516.559	.474	.	.958
Z10	208.78	523.332	.479	.	.957
Z11	208.79	519.626	.608	.	.957
Z12	208.85	515.388	.707	.	.956
Y1	208.91	526.502	.390	.	.958
Y2	209.10	515.950	.629	.	.957
Y3	208.96	522.358	.623	.	.957
Y4	208.84	524.715	.482	.	.957
Y5	208.68	522.739	.562	.	.957
Y6	208.91	521.482	.534	.	.957
Y7	208.72	520.462	.643	.	.957
Y8	208.94	523.276	.530	.	.957
Y9	208.77	522.278	.528	.	.957
Y10	209.28	520.322	.418	.	.958
Y11	208.71	526.447	.435	.	.958
Y12	209.06	507.776	.706	.	.956
Y13	208.79	519.626	.608	.	.957
Y14	208.66	520.426	.617	.	.957
Y15	208.85	515.388	.707	.	.956

b. Hasil Uji Reliabilitas

- Iklim Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.859	15

- Kepemimpinan transformasional

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.871	12

- Kepuasan kerja

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.903	12

- OCB

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.867	15



Lampiran 4

Hasil Uji Asumsi Klasik

a. Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		101
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.21533920
Most Extreme Differences	Absolute	.081
	Positive	.057
	Negative	-.081
Test Statistic		.081
Asymp. Sig. (2-tailed)		.104 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

b. Uji Multikolinearitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	-.054	.210		-.256	.798		
Iklm Organisasi	.905	.074	.801	12.183	.000	.491	2.038
Kepemimpinan Transformasional	.034	.056	.039	.600	.550	.507	1.971
Kepuasan Kerja	.080	.057	.094	1.410	.162	.481	2.080

a. Dependent Variable: OCB



c. Uji Heteroskedesitas

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	.154	.134		1.148	.254		
Iklm Organisasi	-.053	.047	-.160	-1.118	.266	.491	2.038
Kepemimpinan Transformasional	.010	.036	.039	.275	.784	.507	1.971
Kepuasan Kerja	.046	.036	.184	1.270	.207	.481	2.080

a. Dependent Variable: Abs_Res

Lampiran 5

Analisis Deskriptif

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No.	Jenis Kelamin	Frekuensi	Presentase
1	Laki-laki	42	58,4%
2	Perempuan	59	41,6%
Jumlah		101	100%

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

No.	Usia	Frekuensi	Presentase
1	20-29 Tahun	19	18,8%
3	30-39 Tahun	34	33,7%
4	40-49 Tahun	39	38,6%
4	50-59 Tahun	9	8,9%
Jumlah		101	100%

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Kerja

No.	Lama Kerja	Frekuensi	Presentase
1	1-10 Tahun	19	18,8%
3	11-20 Tahun	41	40,6%
4	21- 30Tahun	37	36,6%
4	31-40 Tahun	4	4%
Jumlah		101	100%

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

No.	Pendidikan Terakhir	Frekuensi	Presentase
1	SMA Sederajat	6	5,9%

3	D1-D3	21	20,8%
4	S1	58	57,4%
4	S2	16	15,9%
Jumlah		101	100%

