
PENGARUH IKLIM ORGANISASI, MOTIVASI KERJA, DAN KEPUASAN KERJA TERHADAP *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB)*

Siti Syarifah¹, Erni Yuningsih², Endang Silaningsih³

^{1,2,3}Universitas Djuanda

sitisyarifah@smkwikrama.sch.id¹, erni.yuningsih@unida.ac.id²,
endang.silaningsih@unida.ac.id³

Abstract: This research aims to determine the influence of organizational climate, work motivation, and job satisfaction on Organizational Citizenship Behavior (OCB) at CV IDS Rumah Pendidikan Indonesia. This research uses quantitative research methods. The population used in the research were employees from CV IDS Rumah Pendidikan Indonesia with a saturated sample of 40 employees. Data analysis in the study used SPSS for window version 25 software.

Keywords: *Organizational Climate, Work Motivation, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV IDS Rumah Pendidikan Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian adalah karyawan dari CV IDS Rumah Pendidikan Indonesia dengan sampel jenuh seluruh karyawan berjumlah 40 orang. Analisis data pada penelitian menggunakan software SPSS for window versi 25.

Kata Kunci: Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

PENDAHULUAN

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kebutuhan mendasar untuk sebuah organisasi. Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya (rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya. Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah karyawan yang siap, mampu, dan siaga dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia

adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya (Sutrisno, 2009).

Karyawan yang memiliki tanggung jawab sebagai individu dalam bekerja memiliki sebuah aspek yang unik yaitu Organizational Citizenship Behaviour (OCB), Menurut Sudarjo, (2022) perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku seseorang dalam suatu kegiatan atau melaksanakan pekerjaan serta erat kaitannya dengan perilaku yang benar dan baik dalam mencapai tujuan. Organizational Citizenship Behavior adalah perilaku yang dijalankan tanpa pamrih, tanpa mengharapkan bonus sebagai imbalan, tetapi perilaku ini memberikan nilai positif, memberi nilai tambah bagi pribadi pelaku, menjadi lebih terkenal sebagai pribadi yang mempunyai jiwa sosial tinggi, *care and humble*. OCB juga menambah tingkat penerimaan (*satisfaction*) pribadi dalam suatu kelompok karyawan dan juga dalam institusi, kemudahan dalam berinteraksi dalam kelompok dan ada kecenderungan untuk mendapatkan rasa hormat atas perlakunya. Hal ini sejalan dengan pengertian yang disampaikan Organ (2008) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Ginting, 2019).

Sebagai salah satu faktor yang juga mempengaruhi OCB, iklim organisasi yang kondusif akan mendorong kenyamanan anggota organisasi dalam berkegiatan, konsentrasi dalam bekerja, sehingga mampu menghasilkan kinerja yang tinggi melebihi kewajiban formalnya. Iklim organisasi adalah suasana yang ada di dalam lingkungan internal organisasi yang dirasakan individu di dalam bekerja. Agustin (2018). Didukung oleh pendapat Kadir, (2020) iklim organisasi adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan organisasi dimana karyawan melaksanakan pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Terciptanya iklim organisasi juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja, kinerja karyawan, dan motivasi kerja, hal ini disampaikan oleh Maharani et al., (2021), selain itu disampaikan oleh Agustin, (2018) iklim organisasi secara operasional dapat diukur dalam lima indikator, yaitu otonomi individu, dukungan, orientasi pada penghargaan, kehangatan, dan kepercayaan.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah motivasi kerja, menurut George and Jones, (2005) motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan dan usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan.

Afandi, (2018) mengatakan bahwa motivasi seseorang untuk melakukan kegiatan akan muncul karena merasakan perlunya untuk memenuhi kebutuhan, namun seiring dengan telah terpenuhinya kebutuhan tersebut motivasi akan cenderung menurun. Maka motivasi dapat dikembangkan dengan adanya kebutuhan maupun tujuan baru yang harus dicapai. Faktor yang mempengaruhi motivasi kerja sesuai dengan teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow yaitu kebutuhan fisiologi, rasa aman, sosial, penghargaan, dan aktualisasi diri. George and Jones, (2005) juga mendefinisikan bahwa motivasi kerja dapat diukur dalam 3 indikator yaitu arah perilaku (*direction of behavior*), tingkat kegigihan (*level of persistence*), dan tingkat usaha (*level of effort*).

Faktor selanjutnya yang mempengaruhi OCB adalah kepuasan kerja, selain motivasi untuk dapat memberikan manfaat kepada perusahaan secara maksimal, OCB dapat ditingkatkan melalui variabel kepuasan kerja. Setiap karyawan yang memiliki tingkat kepuasan kerja dapat tercermin dalam bagaimana cara karyawan tersebut menyelesaikan pekerjaanya. Akan tetapi setiap karyawan tentunya memiliki tingkat kepuasan yang berbeda yang disebabkan karena adanya perbedaan karakter dari masing-masing individu. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sifat positif terhadap organisasi, bersedia membantu orang lain, dan melakukan hal yang melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaanya hal ini tentu dapat dijadikan sebagai bukti bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya sangat mungkin terlibat dalam OCB.

Menurut Robbins & Judge, (2015) kepuasan kerja (*job satisfaction*) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan, karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan apa yang dibutuhkan. Semakin besar kebutuhan karyawan terpenuhi, maka semakin puas karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan tidak terpenuhi, karyawan akan merasa tidak puas. Maka dengan begitu departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Beberapa hal yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins & Judge, (2015) yang dapat menjadi indikator kepuasan kerja diantaranya pekerjaan itu sendiri, gaji atau upah, kesempatan promosi, pengawasan/supervisi, dan rekan kerja. Sedangkan faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan menurut Rahmawati, (2015) adalah iklim organisasi dan motivasi kerja.

Berdasarkan paparan yang diuraikan di atas maka peneliti tertarik dan memandang perlu untuk melakukan penelitian dengan judul pengaruh iklim organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di CV IDS Rumah Pendidikan Indonesia.

KAJIAN TEORI

1. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Menurut Khaerunisah et al., (2021) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pertama kali disampaikan kepada dunia sains oleh Bateman dan Organ (1983). Menurut Sudarjo, (2022) perilaku kewarganegaraan organisasi adalah perilaku seseorang dalam suatu kegiatan atau melaksanakan pekerjaan serta erat kaitannya dengan perilaku yang benar dan baik dalam mencapai tujuan. *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku yang dijalankan tanpa pamrih, tanpa mengharapkan bonus sebagai imbalan, tetapi perilaku ini memberikan nilai positif, memberi nilai tambah bagi pribadi pelaku, menjadi lebih terkenal sebagai pribadi yang mempunyai jiwa sosial tinggi, care and humble. *OCB* juga menambah tingkat penerimaan (satisfaction) pribadi dalam suatu kelompok karyawan dan juga dalam institusi, kemudahan dalam berinteraksi dalam kelompok dan ada kecenderungan untuk mendapatkan rasa hormat atas perilakunya. Hal ini sejalan dengan pengertian yang disampaikan Organ (2008) *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Ginting, 2019). Berdasarkan pengertian tersebut di atas maka dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* adalah perilaku seseorang yang dengan sukarela dan kesadaran untuk dapat melakukan suatu pekerjaan yang melebihi dari apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, perilaku ini merupakan suatu cerminan positif dari karyawan sebagai rasa timbal balik atas apa yang telah ia terima dari perusahaan dan sebagai bentuk kepuasan kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* disampaikan oleh beberapa ahli diantaranya:

- a. Menurut Sudarjo, (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi dapat dideskripsikan dengan kepribadian karyawan (personality) dan motivasi kerja. Kepribadian karyawan (personality) yang secara sempit diartikan sebagai watak

dan karakter seseorang, kepribadian adalah satu kesatuan dari pola pikir, perasaan, dan perilaku dari seseorang. Sedangkan motivasi kerja diartikan sebagai dorongan untuk melakukan tindakan yang muncul dari diri seseorang (internal) maupun pengaruh dari luar dirinya (eksternal). Motivasi juga dipandang sebagai sikap mental yang didalamnya terkandung nilai-nilai yang mendorong dan mepengaruhi individu untuk mencapainya baik secara spontan maupun direncanakan.

- b. Menurut Khaerunisah et al., (2021) dalam penelitiannya menyimpulkan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB diantaranya yaitu kepribadian, budaya organisasi, iklim organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, kepemimpinan transformasional & servant leadership, tanggung jawab sosial karyawan, umur karyawan, keterlibatan kerja, kolektivisme serta keadilan organisasi.
- c. Menurut Nurhayati et al., (2016) faktor-faktor yang mempengaruhi OCB yang cukup kompleks dan saling terkait satu sama lain diantaranya yaitu budaya dan iklim organisasi, kepribadian dan suasana hati (mood), persepsi terhadap dukungan organisasional, persepsi terhadap kualitas interaksi atasan-bawahan, masa kerja dan jenis kelamin (gender).

Organ dalam Sudarjo (2022) telah mengidentifikasi OCB dalam 5 indikator, yaitu: altruism, courtesy, civic virtue, conscientiousness, dan sportmanship. Dengan penjelasan sebagai berikut:

- 1. *Altruism*, erat kaitannya dengan sikap atau naluri untuk memperhatikan dan mengutamakan kepentingan dan kebaikan kepada orang lain.
- 2. *Courtesy*, padanan kata courtesy dalam Bahasa Indonesia berarti adab, kesopan santunan, santun, rasa hormat, budi bahasa, kelompok karyawan berdimensi courtesy selalu menunjukkan perilaku yang menjaga sopan santun, rasa saling hormat menghormati, dan bertutur kata yang sopan dan terpuji.
- 3. *Civic Virtue*, kelompok ini menunjukkan sikap partisipatif dalam kegiatan-kegiatan di perusahaan dan mempunyai sikap peduli terhadap eksistensi perusahaannya.
- 4. *Conscientiousness*, Perilaku dari kelompok ini mempunyai sifat kehati-hatian ketika bekerja, sikap penuh pertimbangan dalam mengambil suatu keputusan dan mempunyai disiplin yang tinggi.

5. *Sportmanship*, perilaku yang sportif adalah menerima kerelaan atas keadaan atau situasi yang sulit diterima, tidak enak, tidak menyenangkan yang disertai toleransi dengan tidak mengajukan keberatan atau rasa emosional.

2. Iklim Organisasi

a. Pengertian Iklim Organisasi

Menurut kesimpulan yang disampaikan oleh Agustin, (2018) iklim organisasi adalah suasana yang ada di dalam lingkungan internal organisasi yang dirasakan individu di dalam bekerja. Menurut Kadir, (2020) iklim organisasi adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan organisasi dimana karyawan melaksanakan pekerjaan mereka yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Menurut Davis & Newstrom, (1985) iklim organisasi adalah lingkungan manusia dimana para karyawan organisasi melakukan pekerjaan mereka serta dapat mempengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Sedangkan menurut Hendriawati & Al-kadri, (2021) iklim organisasi adalah salah suatu hal yang mempengaruhi sistem kerja dan keterlaksanaan tujuan yang maksimal di dalam sebuah organisasi, dan iklim organisasi dapat dirasakan bagi semua personil organisasi serta dapat mempengaruhi keadaan organisasi tersebut sebagaimana seorang karyawan merasakan dan menyadari akan pengaruh iklim. Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan segala sesuatu yang ada pada lingkungan internal organisasi yang dapat mempengaruhi perilaku seseorang dalam bekerja, sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya dengan baik.

Iklim organisasi merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan, sebab iklim organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap karyawan di dalam menyelesaikan pekerjaan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Akan tetapi terdapat juga beberapa faktor yang mempengaruhi iklim organisasi. Menurut Maharani et al., (2021) berikut merupakan faktor-faktor yang turut mempengaruhi terciptanya iklim organisasi pada perusahaan:

- a. Gaya kepemimpinan
- b. Budaya organisasi
- c. Budaya kerja
- d. Komunikasi interpersonal
- e. Komitmen

Selain itu menurut Maharani et al., (2021) iklim organisasi juga turut dipengaruhi oleh faktor lain diantaranya, yaitu:

- a. Kepuasan kerja
- b. Kinerja karyawan
- c. Motivasi Kerja

Menurut Agustin, (2018) iklim organisasi secara operasional dapat diukur dalam lima indikator, sebagai berikut:

1. Otonomi Individu, adalah banyaknya kebebasan dan tanggung jawab yang dimiliki seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya.
2. Dukungan, adalah banyaknya pengarahan, pengawasan dan peraturan serta prosedur di dalam menjalankan tugas-tugasnya sebagai karyawan
3. Orientasi pada Penghargaan, adalah sejauh mana pimpinan dan atau organisasi memberikan imbalan terhadap prestasi yang telah dilaksanakan karyawan.
4. Kehangatan, adalah persepsi karyawan terhadap lingkungan sosialnya khususnya terhadap atasan dan teman sekerja.
5. Kepercayaan, adalah tinggi rendahnya keleluasaan yang diberikan pimpinan dan atau organisasi terhadap karyawan.

3. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi Kerja

George and Jones, (2005) mendefinisikan motivasi adalah suatu kekuatan psikologis di dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku seseorang di dalam organisasi yang menyebabkan pergerakan, arahan dan usaha, dan kegigihan dalam menghadapi rintangan untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi kerja menurut Afandi, (2018) adalah keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati, dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, sengan hati, dan sungguh-sungguh sehingga hasil dari aktivitas yang dilakukan mendapat hasil baik dan berkualitas. Sedangkan menurut Yulianto, (2022) motivasi merupakan daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk melakukan sesuatu kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya.

Manusia pada hakikatnya mempunyai motivasi minimal yaitu motivasi hidup sehat, kuat, dan selamat atau terhindar dari malapetaka. Motivasi terdiri dari 2 yaitu motivasi dari diri

sendiri (intrinsik) dan motivasi dari luar (ekstrinsik) terutama dari pimpinannya. Motivasi merupakan salah satu alat bagi atasan agar bawahan mau bekerja keras dan bekerja cerdas sesuai yang diharapkan. Motivasi yang timbul dari luar disebut dengan motivasi ekstrinsik sedangkan motivasi yang timbul dari dalam diri sendiri disebut dengan motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik biasanya lebih bertahan lama dan efektif dibandingkan motivasi ekstrinsik (Usman, 2013). Dari definisi di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah suatu dorongan yang ada pada seorang karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan menggunakan seluruh tenaga dan pikirannya, sehingga dapat mencapai tujuan yang ingin digapai.

Menurut Afandi, (2018) Teori motivasi terbaik yang diketahui adalah teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow. Hipotesis bahwa dalam diri setiap manusia terdapat hierarki lima kebutuhan, yaitu:

1. Fisiologis, Kebutuhan fisiologis, kebutuhan makan, minum, perlindungan fisik, seksual, sebagai kebutuhan terendah.
2. Rasa Aman, Kebutuhan rasa aman, kebutuhan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan dan lingkungan hidup.
3. Sosial, Kebutuhan merasa memiliki, kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai dan dicintai.
4. Penghargaan, Kebutuhan akan harga diri, kebutuhan dihormati, dan dihargai orang lain.
5. Aktualisasi Diri, Kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

Menurut George and Jones, (2005) motivasi kerja didefinisikan ke dalam 3 indikator, yaitu:

1. Arah Perilaku (Direction of Behavior), mengacu kepada bagaimana karyawan memilih cara berperilaku dalam bekerja di suatu perusahaan.
2. Tingkat Kegigihan (Level of Persistence), mengacu pada perilaku karyawan apabila dihadapkan pada suatu masalah atau rintangan dalam pekerjaan.
3. Tingkat Usaha (Level of Effort), tingkat usaha menunjukkan perilaku karyawan tersebut selama mengerjakan tugasnya.

4. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Pengertian kepuasan kerja menurut Robbins & Judge (2015) kepuasan kerja (job satisfaction) adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan, yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Davis & Newstrom (1985) mengatakan kepuasan kerja adalah seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Menurut Zainal et al. (2009) Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Makin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Menurut Handoko dalam Qurtubi, A (2020) mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerja mereka. Afandi (2018) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu efektifitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Dengan begitu departemen personalia atau manajemen harus senantiasa memonitor kepuasan kerja, karena hal itu mempengaruhi tingkat absensi, perputaran tenaga kerja, semangat kerja, keluhan-keluhan, dan masalah-masalah personalia vital lainnya. Dari definisi di atas maka disimpulkan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan atau tidak menyenangkan yang dirasakan oleh seseorang terhadap pekerjaan yang telah dilakukan dan terhadap balasan yang diterima atau diberikan oleh perusahaan terhadapnya.

Kepuasan kerja merupakan keadaan emosi karyawan yang menyenangkan yang dicerminkan melalui sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya. Agar karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi, suatu organisasi perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja. Beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut penelitian yang dilakukan oleh Rahmawati, (2015) adalah iklim organisasi dan motivasi kerja. Hal ini juga sesuai dengan penelitian yang disampaikan oleh Lestari, (2020) bahwa iklim organisasi dan motivasi kerja menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja. Sedangkan menurut Adriyani, (2020) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah iklim organisasi, motivasi kerja, dan stres kerja.

Menurut Robbins & Judge, (2013) kepuasan kerja memiliki lima dimensi, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (work itself), pekerjaan sesuai dengan minat dan kemampuan karyawan itu sendiri.
2. Gaji atau upah (pay), bayaran atau gaji yang diterima sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan.
3. Kesempatan promosi (promotion), karyawan puas dengan kesempatan promosi jabatan
4. Pengawas (supervision), kepuasan dalam melaksanakan tugas dalam pekerjaan
5. Rekan kerja (workers), kenyamanan dengan rekan kerja yang mampu memberikan bantuan teknis dan dorongan sosial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini bermaksud untuk menguji hipotesis assosiatif penelitian sehingga pendekatan yang digunakan adalah metode kuantitatif, menurut Sugiyono (2022) metode penelitian kuantitatif dapat diartikan sebagai metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Pengambilan sampel dalam penelitian ini digunakan teknik pengambilan sample *noprobabil sampling* dengan sampling jenuh. *Noprobabil Sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel. Sugiyono, (2022). Hal ini dilakukan karena jumlah populasi pada CV IDS Rumah Pendidikan Indonesia hanya terdiri dari 40 orang sehingga semua populasi dijadikan sampel dalam penelitian.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Uji Validitas

Hasil uji validitas pada variabel Iklim Organisasi (X1), Motivasi Kerja (X2), Kepuasan Kerja (Z) dan *organizational citizenship behavior* (Y) menunjukkan bahwa seluruh variabel memiliki 44 item pernyataan, dimana seluruh item dinyatakan valid, dikarenakan nilai korelasi yang sesuai dengan nilai ketetapan yaitu r_{hitung} lebih besar atau sama dengan r_{tabel} .

Uji Reliabilitas

Hasil uji realiabilitas pada masing-masing variabel menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* lebih besar atau sama dengan 0,60. Hal ini menunjukkan bahwa seluruh instrument pada setiap variabel dalam penelitian ini dinyatakan reliabel artinya semua pernyataan yang diajukan dapat digunakan untuk penelitian ini.

Uji Asumsi Klasik

Penggunaan model analisis regresi dikaitkan dengan beberapa asumsi yang mendasari model tersebut. Uji asumsi yang harus dipenuhi agar persamaan regresi dapat bekerja dengan baik adalah (Ghozali, 1. 2018):

Uji Normalitas

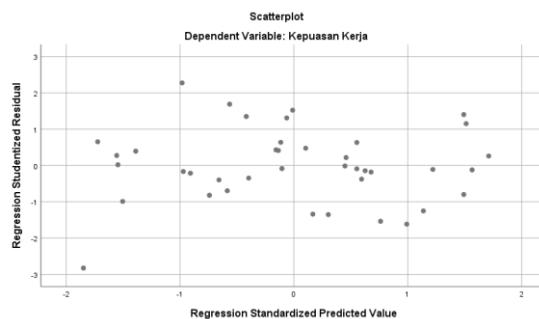
Nilai Asymp. Sig (2-tailed) sebesar 0,200 yang artinya nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 ($0,200 > 0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji dalam penelitian ini berdistribusi normal.

Uji Multikolinearitas

Nilai VIF pada variabel iklim organisasi dan motivasi kerja adalah $1.096 < 10$ dan nilai *tolerance* $0,913 > 0,05$ sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi persamaan pertama tidak terjadi masalah multikolinieritas. sedangkan nilai VIF pada variabel iklim organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja kurang dari 10 (<10) dan nilai *tolerance* lebih dari 0,05 ($>0,05$) sehingga dapat disimpulkan bahwa model regresi persamaan kedua ini tidak terjadi masalah multikolinieritas.

Uji Heteroskedastisitas

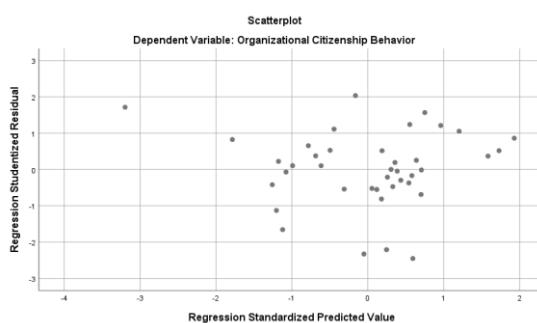
Hasil uji heteroskedastisitas dapat dilihat pada gambar scatterplot sebagai berikut:



Sumber: Data Primer, diolah 2023

Gambar 3.1 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Pertama

Berdasarkan gambar 3.3 grafik *scatterplot* menunjukkan titik-titik menyebar dengan pola tidak jelas serta tersebar di atas dan di bawah angka 0. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model struktur pertama ini tidak terjadi heteroskedastisitas dan layak dipakai untuk memprediksi setiap variabel dalam penelitian ini. Adapun grafik *scatterplot* untuk persamaan kedua dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Data Primer, diolah 2023

Gambar 3.2 Hasil Uji Heteroskedastisitas Persamaan Kedua

Berdasarkan gambar 3.4 grafik *scatterplot* menunjukkan titik-titik menyebar dengan pola tidak jelas serta tersebar di atas dan di bawah angka 0. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pada model struktur pertama ini tidak terjadi heteroskedastisitas dan layak dipakai untuk memprediksi setiap variabel dalam penelitian ini.

Analisis Deskriptif

Analisis statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku umum atau generalisasi.

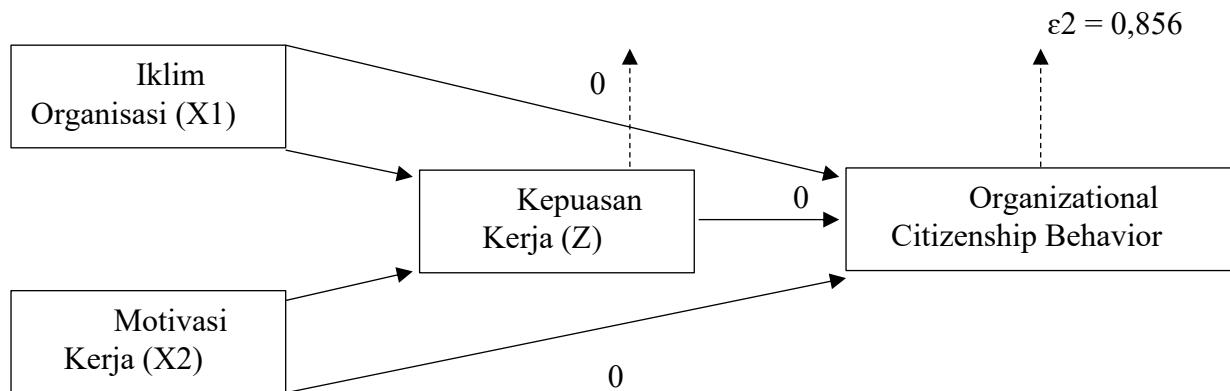
Adapun hasil penyebaran kuesioner dan pembahasan dalam penelitian ini terkait dengan penilaian karyawan terhadap seluruh indicator yang ada pada variabel penelitian di CV IDS Rumah Pendidikan Indonesia yakni sebagai berikut:

No.	Variabel	Skor Rata-rata	Kriteria
1	Iklim Organisasi	3,76	Baik
2	Motivasi Kerja	3,97	Tinggi
3	Kepuasan Kerja	3,85	Puas
4	Organizational Citizenship Behavior (OCB)	3,91	Baik

Analisis Jalur (Path Analysis)

Analisis Jalur

Pengujian pengaruh variabel intervening dapat menggunakan analisis jalur. Analisis jalur adalah perluasan dari analisis regersi. Berikut hasil analisis jalur yang merupakan model gabungan antara model regresi berganda dan model mediasi, yang dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Sumber: Data Primer, diolah 2023

Gambar 4.3 Hasil Analisis Jalur

Berdasarkan Gambar 4.3 hasil perhitungan untuk pengaruh langsung dan tidak pengaruh tidak langsung antar variabel dapat dijelaskan melalui tabel berikut:

Tabel 4.32 Hasil Uji Analisis Jalur

Variabel	Pengaruh	Kepuasan Kerja	Organizational Citizenship Behavior	Total
Iklim Organisasi	Langsung	-	0,162	0,162
	Tidak	0,230	0,350	0,080
	Langsung	-	-	0,242
	Total			
Motivasi Kerja	Langsung	-	0,125	0,125
	Tidak	0,485	0,350	0,170
	Langsung	-	-	0,295
	Total			

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Interpretasi dari hasil uji analisis jalur di atas adalah sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap *organization citizenship behavior* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari

besarnya pengaruh langsung yaitu sebesar 0,162 atau 16,2% dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,080 atau 8%, sedangkan pengaruh total iklim organisasi melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 0,242 atau 24,2%.

2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap *organization citizenship behavior* baik secara langsung ampun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari besarnya pengaruh langsung yaitu sebesar 0,125 atau 12,5% dan pengaruh tidak langsung sebesar 0,170 atau 17%. Sedangkan pengaruh total motivasi kerja melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 0,295 atau 29,5%.
3. Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh total lebih besar terhadap OCB melalui kepuasan kerja dibandingkan iklim organisasi. Oleh karena itu sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan faktor pendukung motivasi kerja karyawan yang akan menggerakkan dan mengendalikan perilaku karyawan, dengan adanya motivasi akan dapat memberikan dorongan kepada seorang karyawan untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki. Sehingga akan mendorong pada peningkatan kepuasan kerja karyawan serta mencapai perilaku OCB yang diharapkan perusahaan.

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian Hipotesis Secara Parsial (Uji t)

Pada penelitian ini dilakukan dua kali pengujian secara parsial (uji t), yaitu untuk persamaan pertama dan persamaan kedua. Uji t persamaan pertama digunakan untuk melihat pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja secara parsial terhadap kepuasan kerja.

Rekapitulasi Hasil Uji t

No	Hipotesis	Uji Statistik	Sign.	Keputusan	Kesimpulan
1	Terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja	$1,660 < 2,026$	0,105	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh positif
2	Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap kepuasan kerja	$3,503 > 2,026$	0,001	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh positif
3	Terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	$1,048 < 2,026$	0,301	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh positif
4	Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	$0,724 < 2,026$	0,474	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh positif

No	Hipotesis	Uji Statistik	Sign.	Keputusan	Kesimpulan
5	Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	1,975 < 2,026	0,056	Ho ditolak Ha diterima	Berpengaruh positif

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Uji Sobel (*Sobel Test*)

Untuk melihat pengaruh mediasi atau *intervening* dari model analisis jalur maka dapat ditunjukkan dengan perkalian koefisien signifikan atau tidak dengan menggunakan uji sobel test, Ghazali (2018). Berikut ini merupakan hipotesis tidak langsung yang diuji dengan menggunakan uji sobel:

Dasar pengambilan keputusan:

- 1) Apabila nilai $z < 1,96$ maka dinyatakan tidak mampu untuk memediasi hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen begitu juga sebaliknya.
- 2) Apabila nilai $z > 1,96$ maka dinyatakan mampu untuk memediasi hubungan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

Rekapitulasi Hasil Uji Sobel

No	Hipotesis	Uji Statistik	Keputusan	Kesimpulan
1	Iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui kepuasan kerja	1,83 < 1,96	Tidak Terdapat pengaruh mediasi	Iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui kepuasan kerja
2	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui kepuasan kerja	2,02 > 1,96	Terdapat pengaruh mediasi	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui kepuasan kerja

Sumber: Data Primer, diolah 2023

Disimpulkan bahwa terdapat pengaruh langsung dan tidak langsung iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja. Pengaruh langsung dapat diketahui dengan uji t pada persamaan sub struktural pertama dan kedua. Hasil persamaan sub struktural pertama menunjukkan bahwa secara parsial iklim organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap kepuasan kerja, namun motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Kemudian, hasil persamaan sub struktural kedua menunjukkan bahwa secara

parsial iklim organisasi, motivasi kerja, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Adapun pengaruh tidak langsung dapat diketahui dengan uji Sobel. Berdasarkan hasil uji Sobel dapat diketahui bahwa kepuasan kerja tidak mampu memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sedangkan kepuasan kerja mampu memediasi pengaruh motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Artinya, iklim organisasi tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja dan motivasi kerja berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Tanggapan karyawan terhadap variabel iklim organisasi, dalam kategori baik
2. Tanggapan karyawan terhadap motivasi kerja dalam kategori tinggi
3. Tanggapan karyawan terhadap kepuasan kerja dalam kategori puas
4. Tanggapan karyawan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dalam kategori Baik
5. Terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap kepuasan kerja
6. Terdapat pengaruh positif dan signifikan motivasi kerja terhadap kepuasan kerja
7. Terdapat pengaruh positif iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
8. Terdapat pengaruh positif motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
9. Terdapat pengaruh positif kepuasan kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*
10. Tidak terdapat pengaruh mediasi iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja

Terdapat pengaruh mediasi motivasi kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui kepuasan kerja

Saran

1. Berdasarkan data kuesioner indikator otonomi individual memiliki kriteria yang cukup dengan anggapan bahwa karyawan merasa kurangnya dukungan atas keputusan yang diambil terhadap pekerjaannya, oleh karena itu sebaiknya perusahaan membuat kebijakan atau aturan tertulis terkait dengan sejauh mana karyawan memiliki kebebasan untuk pengambilan keputusan terhadap pekerjaannya, dan keputusan yang pelu ditindaklanjuti oleh pimpinan.
2. Berdasarkan data kuesioner pada indikator kesempatan promosi memiliki kriteria cukup puas dimana dalam hal ini karyawan merasa bahwa organisasi belum memberikan perhatian serius terhadap pengembangan karir pengawai dimana kemajuan dan promosi karyawan dapat dicapai secara adil dan terbuka. oleh karena itu sebaiknya perusahaan dapat membuat sistem promosi yang lebih transparan dan objektif. Sistem promosi yang transparan dan objektifkan memberikan kesempatan yang lebih adil bagi semua karyawan untuk mendapatkan promosi.
3. Berdasarkan data yang diberikan oleh Divisi General Affair dapat diketahui bahwa data ketidakhadiran karyawan pada tahun 2022 melebihi batas toleransi yang ditetapkan serta hasil kuesioner pada indikator kesadaran (*Conscientousness*) dalam hal ini terkait dengan kedispilinan karyawan menunjukkan kriteria cukup baik masih terdapat karyawan yang belum bersedia untuk datang lebih awal dari jam kerja yang telah ditetapkan, maupun menyelesaikan pekerjaan lebih awal dari jadwal. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan membuat kebijakan kehadiran dan disiplin karyawan yang jelas dan tegas, serta mensosialisaikan kembali batas toleransi rata-rata ketidakhadiran karyawan.
4. Untuk peneliti selanjutnya dapat menggunakan variabel lain sebagai variabel intervening atau mediasi. Sehingga mendapat hasil berpengaruh positif dan signifikan.

Penelitian ini menggunakan 40 sampel. Sebaiknya untuk penelitian analisis jalur (*path analysis*) selanjutnya sampel yang digunakan di atas 100 sampel agar memperoleh analisis yang lebih akurat.

DAFTAR PUSTAKA

Adriyani, P. D., & Dewi, Manuati. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi Kerja, dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, 9(10). 3463-3485.

Afandi, P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Konsep dan Indikator). Riau: Zanafa Publishing.

Agustin, D. (2018). Pengaruh Karakteristik Individu dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Dosen. *Jurnal Aplikasi Pelayaran Dan Kepelabuhanan*, 8(2), 108–128.

Alif, A., Psikologi, F., Syarif, U., & Jakarta, H. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Pengembangan Karir dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Perusahaan Terminal LPG. *Jurnal MIX*, VI (2), 291–309.

Anggraeni, Y., Elisabeth,) T, Santosa, C., Jurusan, A., Universitas, M., Maranatha Bandung, K., Staf,), Akademi, P., Terang, E., & Semarang, B. (2013). PENGARUH KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KEPUASAN KERJA KARYAWAN. *Jurnal Dinamika Ekonomi & Bisnis*, 10(1), 51–68.

Anshori, M., & Iswati, S. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif Edisi*.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (1985). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior, Seventh Edition* (A. Dharma, Ed.; 7th ed.). PT Gelora Aksara Pratama.

Ginting, Rodearni. (2019). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan Pt. Plaza Mebel Furniture Center Pekanbaru. *JOM Fisip* Vol. 6: Ed. 1, 1-13.

Ghozali, I. (2018). “Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Pogram IBM SPSS” Edisi Sembilan. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro

Gunawan, Rudi. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada PT First Marchinery Tradeco Cabang Surabaya. *AGORA*, Vol. 4 (1). 60-65.

Hendriawati, R., & Al-kadri, H. (2021). Persepsi Karyawan tentang Iklim Organisasi di Dinas Pendidikan Pemuda dan Olahraga Kota Pariaman. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 5(2), 4210–4218.

Kadir, A. (2020). Pengaruh Kepemimpinan, Iklim Organisasi, dan Karakteristik Individu Terhadap Kinerja Pengurus Koperasi di Martapura Kalimantan Selatan. *JURNAL*

APLIKASI PELAYARAN DAN KEPELABUHANAN, 11(1), 54–74.

<https://doi.org/10.30649/japk.v11i1.62>

Khaerunisah, S. M., Widiana, H. S., & Sari, E. Y. D. (2021). Sebuah Studi Perilaku Kewarganegaraan Organisasi (OCB) dan Dimensinya: Tinjauan Literatur. *Jurnal Diversita*, 7(2), 133–140. <https://doi.org/10.31289/diversita.v7i2.4493>

Lestari, Indah., & Triani, Mila. (2020). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Kantor Kementerian Agama Kabupaten Lebak. *Journal of Management Studies*. Vol. 7(3). 165-174.

Maharani, S., Hadiyanto, Rusdinal, & Sulastri. (2021). Keterkaitan Iklim Organisasi Dengan Faktor Lainnya. *Journal of Educational Administration and Leadership (JEAL) Journal Educational Administration and Leadership*, 2, XX–XX. <https://doi.org/10.24036/jeal.v2i2>

Naimah, muflikhatun, Tentama, F., & Yuliasesti Diah Sari, E. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja. *Psikologika: Jurnal Pemikiran Dan Penelitian Psikologi*, 27(2), 197–222. <https://doi.org/10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2>

Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Study Kasus Pada PT. Perwibhawakti Sentra Sejahtera di Kota Semarang. *Journal Of Management*, 2(2), 1–24.

Poniasih, N. L. G., & Dewi, A. A. S. K. (2015). Pengaruh Motivasi Kerja, Komunikasi dan Stres Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *E-Jurnal Manajemen Unud*, 4(6).

Qurtubi, A. (2020). Perilaku Organisasi. Jakad Media Publishing.

Rahmawati, Sarah., & Supartha, W. G. (2015). Pengaruh Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja Pada Kepuasan Kerja Pegawai Balai Wilayah Sungai Bali – Penida. *E-Jurnal Manajemen Unud*, Vol. 4, No. 11, 3405-3437.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Perilaku Organisasi (Organizational Behavior)* (P. P. Lestari, Ed.; 16th ed.). Pearson Education, Inc dan Salemba Empat.

Rukajat, A. (2018). *Pendekatan Penelitian Kuantitatif: Quantitative Research Approach* (I. Fatria, Ed.; 1st ed.). Deepublish, CV Budi Utama.

Setyaningsih, Sri. (2020). Manajemen Pendidikan Melalui Analisis Jalur (*Path Analysis*) dan Metode SITOREM. ALFABETA, CV.

Simanjuntak, N. H. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Riau Pos Intermedia Pekanbaru). *Jom FISIP*, 4(2), 1–14.

Sinambela, L. P., & Sinambela, S. (2019). *Manajemen Kinerja Pengelolaan, Pengukuran, dan Implikasi Kerja* (1st ed.). PT Rajagrafindo Persada.

Sucahyowati, H., Suryani, D., & Nusantara, A. M. (2022). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening pada PT Pelindo Multi Terminal Cilacap. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, 6(2), 147–155.

Sudarjo. (2022). *Pengantar Perilaku Organisasi Pendekatan* (A. Sudirman, Ed.; 1st ed.). Media Sains Indonesia.

Sugiyono. (2013). *METODE PENELITIAN KUANTITATIF DAN R&D* (1st ed.). ALFABETA, CV.

Sugiyono. (2017). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV.

Sugiyono. (2022). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta, CV.

Suryani, & Hendriyadi. (2016). *Metode Riset Kuantitatif Teori dan Aplik.* Prenada Media.

Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia2*. Kencana.

Tjahjono, H. K., Prasetyo, F., & Palupi, M. (2018). KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL PADA *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* DAN KOMITMEN AFEKTIF. *Jurnal Manajemen Dan Pemasaran Jasa*, 11(2), 217–232. <https://doi.org/10.25105/jmpj.v11i2.2771>

Usman, H. (2013). *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (Suryani, Ed.; 4th ed.). PT Bumi Aksara.

Wibowo. (2015). *Manajemen Kinerja* (5th ed.). PT Rajagrafindo.

Yulianto, N. A. budi. (2022). Pengaruh Motivasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Islam. *JIOSE: Journal of Indonesian Sharia Economics*, 1(1), 93–106. <https://doi.org/10.35878/jose.v1i1.366>

Zainal, V. R., Ramly, M., Mutis, T., & Arafah, W. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* (3rd ed.). PT Rajagrafindo Persada.

George J. M. & Jones G. R. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4th ed.). Pearson Prentice Hall.