

## Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Kompensasi dan Iklim Organisasi dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening

**Aurelia Della Putri**

Universitas Djuanda Bogor

**Erni Yuningsih**

Universitas Djuanda Bogor

**Ismartaya**

Universitas Djuanda Bogor

Alamat: Jl. Tol Ciawi No.1 Bogor 16720

Korespondensi penulis: aureliadella03@gmail.com

**Abstract.** *Organizational Citizenship Behavior* is behavior outside the tasks specified by the company that has a positive impact on the company. Given the magnitude of the influence of compensation, organizational climate and job satisfaction on organizational citizenship behavior, it is appropriate for companies to pay attention to this matter to run the company. This study aims to determine the effect of compensation and organizational climate on organizational citizenship behavior with job satisfaction as an intervening variable. The research method used is path analysis. The sample used in this research is all employees of PT. Jayamandiri Gemasejati Bogor, totaling 40 peoples. The results showed that simultaneously and partially the variables of compensation and organizational climate have a positive and significant effect on job satisfaction, simultaneously compensation, organizational climate and job satisfaction have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, partially compensation has no significant effect on organizational citizenship behavior, partially organizational climate and job satisfaction have a positive and significant effect on organizational citizenship behavior, job satisfaction is able to mediate compensation on organizational citizenship behavior, and job satisfaction is not able to mediate organizational climate on organizational citizenship behavior

**Keywords:** *organizational citizenship behavior, job satisfaction, compensation, organizational climate*

**Abstrak.** *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku di luar tugas yang ditentukan oleh perusahaan yang berdampak positif bagi perusahaan. Mengingat besarnya pengaruh kompensasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, maka sudah sepatutnya perusahaan memperhatikan hal tersebut untuk menjalankan perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. Metode penelitian yang digunakan adalah analisis jalur. Sampel yang digunakan pada penelitian ini yaitu seluruh karyawan PT. Jayamandiri Gemasejati Bogor yang berjumlah 40 orang. Hasil penelitian menunjukkan secara simultan dan parsial variabel kompensasi dan iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja, secara simultan kompensasi, iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, secara parsial kompensasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, secara parsial iklim organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, kepuasan kerja mampu memediasi kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*, serta kepuasan kerja tidak mampu memediasi iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

**Kata kunci:** *Organizational Citizenship Behavior, Kepuasan Kerja, Kompensasi, Iklim Organisasi*

Received September 20, 2023; Revised Oktober 30, 2023; Accepted November 16, 2023

\*Corresponding author, aureliadella03@gmail.com

## LATAR BELAKANG

Kesuksesan perusahaan tergantung pada aktivitas sumber daya manusia karena berkontribusi dalam pencapaian tujuan perusahaan melalui pengelolaan dan pengembangan SDM. Kinerja karyawan yang tinggi akan mendorong munculnya *Organizational Citizenship Behavior*. (Panagiotis, 2020) OCB merupakan istilah yang digunakan untuk mengidentifikasi perilaku karyawan serta merupakan perilaku di luar tugas yang ditentukan perusahaan yang berdampak positif bagi perusahaan. (Sunaris, 2020) Dengan demikian OCB dapat digambarkan sebagai kemampuan dan perilaku karyawan dalam melaksanakan tugasnya di tempat kerja yang menghasilkan kontribusi yang melebihi harapan perusahaan. (Hendra, 2022)

Munculnya OCB pada karyawan dapat disebabkan karena karakter yang dimiliki karyawan itu sendiri. Faktor yang mempengaruhi OCB terdiri dari faktor internal antara lain kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi, kepribadian, loyalitas, moral karyawan, dan motivasi. Serta faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan iklim organisasi. (Titisari, 2014). Penelitian yang dilakukan oleh (Abrar, 2019) pada karyawan PT. Urchindize Madura Branch menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian yang sama juga ditujukan penelitian (Simanjuntak, dkk, 2020) pada kantor Pelayanan Kekayaan Negara dan Lelang Kota Pematang Siantar menyatakan hal yang sama bahwa OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor yang mendorong adanya OCB yaitu kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi faktor penentu utama dari perilaku OCB, karena karyawan yang puas akan lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaannya. (Novita, 2020) Karyawan yang merasakan kepuasan pada pekerjaannya akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikannya, bahkan melakukan hal-hal lain diluar pekerjaannya tersebut. (Susilo, 2023) Kepuasan kerja adalah sikap umum seseorang terhadap pekerjaan mereka dan menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang mereka terima untuk pekerjaan mereka dan jumlah yang mereka pikir seharusnya mereka terima. (Wibowo, 2016). Hasil penelitian yang dilakukan oleh (Utami, 2022) pada karyawan BPN Kantah Kabupaten Wonosobo menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. Hasil

penelitian yang sama juga ditunjukkan penelitian (Asrunputri, 2020) pada karyawan PT EVI hal yang sama bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.

Iklm organisasi juga mempengaruhi OCB karena dengan iklim organisasi yang kondusif, setiap individu, tim kerja, dan pimpinan akan mengetahui, memahami, dan melaksanakan tata kerja sesuai tugas, fungsi, pekerjaan, dan kedudukan pada suatu organisasi, sehingga iklim organisasi dapat menjadi penyebab berkembangnya OCB dalam suatu organisasi (Titisari, 2014). Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi (secara individual atau kelompok) dan mereka secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi dalam lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi. (Wirawan, 2015). Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan (Asrunputri, 2020) pada karyawan PT EVI menunjukkan terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap OCB. Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian (Wongkar, 2018) terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap OCB.

Selain iklim organisasi, faktor lainnya yang mempengaruhi OCB yaitu kompensasi. Organisasi secara alami perlu memberi penghargaan atau kompensasi kepada karyawannya sebagai bentuk pengakuan atas kemampuan kerja, waktu dan energi yang telah mereka sumbangkan untuk organisasi. (Hasibuan, 2019). Hubungan antara kompensasi dengan OCB bahwa kebijakan kompensasi yang berperan sebagai *reward* akan memunculkan perilaku *extra-role* pada karyawan. *Organizational citizenship behavior* sebagai perilaku bertindak di luar persyaratan formal pekerjaan, menguntungkan bagi organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku tersebut tidak hanya secara aktif berkontribusi pada organisasi melalui perilaku di luar dari deskripsi pekerjaan mereka, tetapi mereka terus melakukan tugasnya sesuai dengan tugas pekerjaannya. Beberapa penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap OCB, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Fajarwati dan Sari, 2022) pada Karyawan PT. Hasta Bangun Nusantara menunjukkan hasil terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap OCB. Hasil penelitian yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian (Suseno, 2021) bahwa terdapat pengaruh positif kompensasi terhadap OCB.

*Organizational Citizenship Behavior* dapat diukur melalui pra suvei yang dilakukan kepada beberapa karyawan. Hal ini ditunjukkan dengan data hasil pra survey

sebanyak 53% karyawan menyatakan bahwa belum dapat tidak dapat menyelesaikan target sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan dan sebanyak 60% karyawan menyatakan bahwa belum bisa menjaga nama baik perusahaan. Sehingga dapat dikatakan masih terdapat permasalahan berkaitan dengan OCB.

Kepuasan kerja merupakan faktor pendorong bagi karyawan untuk menunjukkan perilaku OCB. Salah satu indikator kepuasan kerja yaitu kedisiplinan diukur berdasarkan ketidakhadiran karyawan (Hasibuan, 2017). Jika ketidakhadiran karyawan rendah, maka perilaku OCB masih rendah. Persentase tingkat ketidakhadiran karyawan tahun 2021 yaitu mencapai rata-rata 4,1%. Pada bulan Agustus 2021, persentase ketidakhadiran karyawan tertinggi yaitu mencapai 6,0%. Sedangkan pada bulan Januari, persentase ketidakhadiran karyawan terendah yaitu 2,5%. Tingkat ketidakhadiran karyawan yang tinggi membuktikan bahwa karyawan belum memiliki tingkat kedisiplinan yang tinggi. Kepuasan kerja karyawan dapat mempengaruhi kedisiplinan karyawan dalam bekerja, jika karyawan tidak puas terhadap pekerjaan mereka maka kedisiplinan karyawan akan rendah. Batas toleransi ketidakhadiran karyawan yang diterapkan oleh perusahaan yaitu sebesar 3%. Sejalan dengan Sanjaya (2015) rata-rata tingkat persentase absensi berkisar 2% hingga 3% dalam satu tahun masih dinyatakan baik. Namun jika tingkat persentase absensi lebih dari 3% dalam satu tahun maka perusahaan dinyatakan memiliki kedisiplinan kurang baik, oleh karena itu dapat dikatakan bahwa tingginya absensi menunjukkan kepuasan kerja karyawan masih rendah.

Kompensasi merupakan salah satu faktor yang berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Dengan kompensasi yang tidak sesuai dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja, kompensasi dapat diukur melalui asuransi, gaji, bonus dan tunjangan (Hasibuan, 2019). Pemberian uang transportasi dan makan tidak diberikan kepada semua jabatan. Hal ini menyebabkan terjadi menurunnya kepuasan kerja karyawan. Uang Transportasi tidak diberikan kepada bagian service counter, spare part counter, sales counter, dan teknisi. Serta uang makan tidak diberikan kepada bagian administrasi keuangan, service counter, sales coordinator, spare part counter, sales counter, teknisi, dan kurir.

Selain kompensasi, iklim organisasi di perusahaan juga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Jika iklim organisasi di perusahaan baik maka hal itu akan memunculkan giat bekerja pada karyawan sekaligus berpengaruh terhadap peningkatan OCB pada diri

karyawan. Setiap organisasi memiliki iklim organisasi yang berbeda-beda, iklim organisasi akan mampu terwujud ketika seluruh karyawan tersebut mempunyai pemikiran positif dan baik. Perilaku ini muncul karena memiliki perasaan sebagai anggota organisasi yang dihargai oleh lingkungan kerja dan organisasi tempatnya bekerja. Berikut ini pernyataan pra survey dibuat sesuai dengan indikator iklim organisasi menurut (Wirawan, 2016) Berdasarkan hasil dari pra survei mengenai iklim organisasi diketahui bahwa iklim organisasi diduga belum sesuai dengan harapan. Masih terdapat aspek yang rendah dalam iklim organisasi di tingkat hubungan antar karyawan. Hubungan antar karyawan yang kurang baik menyebabkan kenyamanan di tempat kerja belum terpenuhi. Hal ini akan menghambat kemajuan perusahaan dan dapat menurunkan semangat kerja karyawan.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah ada pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja; Mengetahui apakah ada pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan; Mengetahui apakah kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*; Mengetahui apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*; Mengetahui apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

## **KAJIAN TEORITIS**

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan, sebagai balas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan menyenangkan yang diperoleh karyawan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja. Pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja menjadi sangat penting, karena dengan adanya kompensasi yang sesuai maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga jika kompensasi sesuai dengan pekerjaan yang dikerjakan maka kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat.

Berdasarkan kajian empiris yang dilakukan peneliti terdahulu, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Agathanisa dan Prasetio, 2018) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Indogrosir Samarinda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh signifikan positif antara kompensasi dengan

kepuasan kerja pada karyawan. Penelitian terdahulu selanjutnya dilakukan oleh (Purnamasari, 2017) yang berjudul Pengaruh Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai Pada PT. Eliza Parahyangan Sub Cabang Garut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara kompensasi terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Kompensasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja**

Iklim organisasi merupakan persepsi anggota organisasi tentang lingkungan internal atau psikologis mereka, dan asumsi yang berlaku tentang kebijakan, implementasi, berbagai prosedur formal dan informal yang menentukan kinerja anggota organisasi. Jika karyawan menyukai iklim organisasi dimana dia bekerja, maka karyawan tersebut akan nyaman dan betah di tempat kerjanya untuk melakukan aktivitasnya, sehingga mempengaruhi kepuasan kerja karyawan. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja menjadi sangat penting, karena dengan adanya iklim organisasi yang nyaman maka akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, sehingga jika iklim organisasi sesuai dengan yang diharapkan karyawan maka kepuasan kerja karyawan pun akan meningkat.

Berdasarkan kajian empiris yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan (Safitri, 2022) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif antara iklim organisasi terhadap kepuasan kerja. Penelitian terdahulu selanjutnya dilakukan oleh (Yusuf, 2018) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Iklim organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kompensasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Kompensasi menjadi salah satu faktor yang sangat penting didalam *organizational citizenship behavior*. Kompensasi dapat memberikan dorongan positif di dalam peningkatan *organizational citizenship behavior*. Kompensasi mendukung dan

mempengaruhi semangat karyawan di dalam bekerja. Jika kompensasi karyawan baik, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan akan baik pula.

Hal ini didukung dengan adanya penelitian terdahulu yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Rahman dan Chowdhuri, 2018) yang berjudul *Effect Of Employee Compensation On Organizational Citizenship Behavior* (OCB): *A Study On Private Commercial Banks In Bangladesh*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi memiliki hubungan positif yang signifikan dengan dimensi OCB serta memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap OCB. Penelitian terdahulu selanjutnya dilakukan oleh (Le dan Gulo, 2022) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>3</sub> : Kompensasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Iklim organisasi menjadi salah satu faktor yang penting lainnya didalam peningkatan *organizational citizenship behavior*. Iklim organisasi dapat memberikan dorongan positif bagi karyawan, karena iklim organisasi dapat mendukung dan mempengaruhi karyawan di dalam bekerja. Sehingga iklim organisasi yang baik dan nyaman dapat meningkatkan semangat karyawan dalam bekerja.

Berdasarkan kajian empiris yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan oleh (Budiman, 2021) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian terdahulu selanjutnya dilakukan oleh (Khairuddin, 2020) yang berjudul Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi sebagai salah satu faktor eksternal memiliki pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

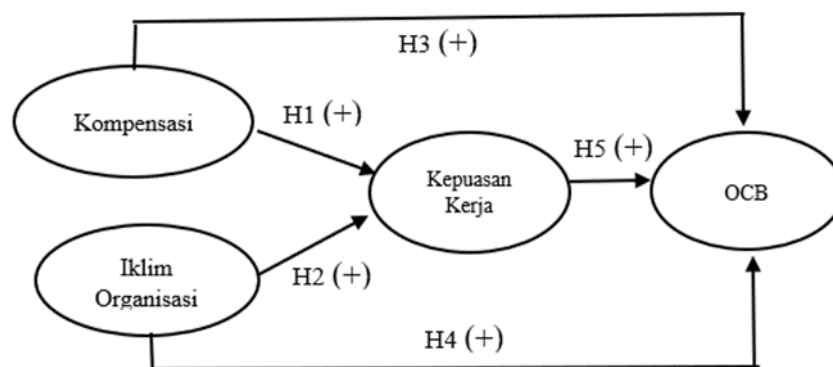
H<sub>4</sub>: Iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

### Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

*Organizational citizenship behavior* merupakan perilaku anggota organisasi yang baik bagi rekan kerja dan perusahaan, dimana perilaku tersebut melebihi standar perusahaan dan berdampak positif bagi perusahaan. *Organizational citizenship behavior* dipengaruhi oleh beberapa faktor diantaranya kepuasan kerja. Faktor-faktor tersebut akan memberikan dampak *organizational citizenship behavior* yang lebih baik bila diperbaiki dan lebih ditingkatkan. Jika kepuasan kerja karyawan baik, sudah pasti *organizational citizenship behavior* karyawan akan baik pula.

Berdasarkan kajian empiris yang dilakukan oleh peneliti terdahulu, diantaranya yaitu penelitian yang dilakukan (Dessyarti dan Asmike, 2022). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian terdahulu selanjutnya dilakukan (Kharismasyah dan Putra, 2020) Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berdasarkan uraian di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

H<sub>5</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*



### METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, karena data yang diperoleh berupa angka. Jenis penelitiannya berupa kuesioner dan metode yang digunakan berdasarkan fenomena yang terjadi, prosesnya berupa pengumpulan dan penyusunan data disertakan analisis data. Data dikumpulkan melalui pengamatan, observasi dan pengisian kuesioner kemudian dianalisis sebagai tahap lebih lanjut. Penelitian ini terdiri atas beberapa



variabel, yaitu variabel endogen *Organizational Citizen Behavior*, variabel eksogen Kompensasi dan Iklim Organisasi serta variabel intervening Kepuasan Kerja.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian data menggunakan analisis jalur (*path analysis*). Analisis jalur adalah sebuah model perluasan dari analisis regresi linier berganda untuk mengukur hubungan antar variabel yang telah ditetapkan sebelumnya. Analisis jalur ini digunakan untuk mengetahui pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel bebas dan terikat (Ghozali, 2018).

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

**Tabel 1 Hasil Uji Analisis Jalur**

Variabel	Pengaruh	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Total
Kompensasi	Langsung	-	0,121	0,121
	Tidak Langsung	0,416	0,417	0,173
	Total	-	-	0,294
Iklim Organisasi	Langsung	-	0,400	0,400
	Tidak Langsung	0,328	0,417	0,137
	Total	-	-	0,537

Terdapat pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari besarnya pengaruh langsung yaitu sebesar 0,121 atau 12,1% dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,173 atau 17,3%. Sedangkan pengaruh total kompensasi melalui kepuasan kerja yaitu sebesar 0,294 atau 29,4%.

Terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja. Hal ini terlihat dari besarnya pengaruh langsung yaitu sebesar 0,400 atau 40,0% dan pengaruh tidak langsungnya sebesar 0,137 atau 13,7%. Sedangkan pengaruh total iklim organisasi melalui kepuasan kerja yaitu 0,537 atau 53,7%.

Berdasarkan hasil analisis jalur diketahui bahwa iklim organisasi mempunyai pengaruh total lebih besar terhadap OCB melalui kepuasan kerja dibandingkan kompensasi. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan lebih memperhatikan kenyamanan iklim organisasi. Sehingga kepuasan kerja dapat meningkat dan karyawan akan bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai perilaku OCB yang diharapkan perusahaan.

#### Uji Sobel (*Sobel Test*)

Untuk melihat pengaruh mediasi atau intervening, maka ditunjukkan dengan perkalian koefisien signifikan atau tidak dengan menggunakan uji sobel test (Ghozali, 2018). Berikut ini merupakan hipotesis tidak langsung yang diuji dengan menggunakan uji sobel, yaitu sebagai berikut:

Berdasarkan hasil dari perhitungan pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 2,148 dengan nilai signifikansi 0,015. Nilai  $Z_{hitung}$  berarti lebih besar dari  $Z_{tabel}$  ( $2,14 > 1,96$ ) membuktikan bahwa kepuasan kerja dapat memediasi pengaruh kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja signifikan, sehingga dapat disimpulkan terjadi mediasi. Pada penelitian ini kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja akan tetapi kompensasi terhadap *organizational citizenship behavior* tidak berpengaruh signifikan. Namun apabila ada variabel kepuasan kerja yang bertindak sebagai variabel mediasi atau intervening maka hasil yang diperoleh menjadi berpengaruh.

Kemudian berdasarkan hasil dari perhitungan pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja, dapat diketahui bahwa nilai  $Z_{hitung}$  sebesar 1,920 dengan nilai signifikansi 0,027. Nilai  $Z_{hitung}$  berarti lebih kecil dari  $Z_{tabel}$  ( $1,92 < 1,96$ ) membuktikan bahwa kepuasan kerja tidak memediasi pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh tidak langsung iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* melalui kepuasan kerja tidak signifikan, sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi mediasi. Pada penelitian ini iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja serta *organizational citizenship behavior*, akan tetapi apabila ada variabel kepuasan kerja yang bertindak sebagai variabel mediasi atau intervening antara iklim organisasi

dan *organizational citizenship behavior* maka hasil yang diperoleh menjadi tidak berpengaruh.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel kompensasi memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,004 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $40-2-1 = 37$  sebesar 2,026. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,004 > 2,026$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,004 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Kepuasan Kerja**

Variabel kompensasi memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 2,400 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $40-2-1 = 37$  sebesar 2,026. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $2,400 > 2,020$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,022 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja.

### **Pengaruh Kompensasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Variabel kompensasi memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 0,946 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $40-3-1 = 36$  sebesar 2,028. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih kecil dari  $t_{tabel}$  ( $0,946 \leq 2,028$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,350 > 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  diterima dan  $H_a$  ditolak. Artinya kompensasi tidak berpengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Variabel iklim organisasi memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,266 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $40-3-1 = 36$  sebesar 2,028. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar dari  $t_{tabel}$  ( $3,266 > 2,028$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,002 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

### **Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior***

Variabel kepuasan kerja memperoleh nilai  $t_{hitung}$  sebesar 3,046 dan nilai  $t_{tabel}$  untuk  $\alpha = 0,05$  dengan derajat kebebasan  $40-3-1 = 36$  sebesar 2,028. Sehingga  $t_{hitung}$  lebih besar

dari  $t_{tabel}$  ( $3,046 > 2,028$ ) dengan signifikansi sebesar  $0,004 < 0,050$  maka dapat disimpulkan bahwa  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima. Artinya kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dari penelitian dan pengujian hipotesis yang telah dilakukan, maka dapat ditarik simpulan bahwa variabel yang telah dilakukan pengujian melalui uji t, uji f dan uji sobel berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Untuk peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel lain yang dapat mempengaruhi *organizational citizenship behavior*, seperti komitmen organisasi, kepribadian, moral karyawan, motivasi, gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terimakasih kepada PT. Jayamandiri Gemasejati Bogor yang telah mengizinkan untuk melakukan penelitian di perusahaan ini, kepada para karyawan yang telah membantu mengisi kuesioner penelitian, kepada orang tua yang selalu mendukung dan membiayai, kepada kedua adik yang turut mendukung, serta kepada dosen pembimbing dan teman-teman.

## DAFTAR REFERENSI

- Afandi P. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia: Teori, Konsep Dan Indikator. Zanafa Publishing.
- Aisyah Pia Asrunputri Et Al. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour Di Perusahaan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Mediating Variable. J Ekobisman, 4(3):183-193.
- Apriana Ikk. (2021). Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Dukungan Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Karyawan LPD Di Desa Adat Penarungan. Junal Emas, 2:2774-3020.
- Arikunto S. (2016). Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Rineka Cipta.
- Dr. Wibowo, S.E. Mp. (2016). Manajemen Kinerja. Edisi Keli. (Pers R, Ed.).

- Ghozali I. (2018). Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program Ibm Spss 25. Edisi 9. Universitas Diponegoro.
- Handoko Th. (2016). Manajemen Personalia Dan Sumberdaya Manusia. Bpfe.
- Harini S, Damayanti S. (2018). Pengaruh Promosi Jabatan Dan Kompensasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Perwita Margasakti Jakarta. J Visionida, 4(1):45. Doi:10.30997/Jvs.V4i1.1316
- Hasibuan Hmsp. (2019). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bumi Aksara.
- Laily Dcon. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. J Ilmu Dan Ris Manaj, 6(10):1-15.
- Mangkunegara Aap. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. PT Remaja Rosdakarya.
- Misbahuddin M, Heikal M, Bachri N. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Kecamatan Di Wilayah Barat Kabupaten Aceh Utara. J-Mind (Jurnal Manajemen Indonesia, 6(2):1. Doi:10.29103/J-Mind.V6i2.5136
- Ni Kadek Berliana Iws& Nnan. (2021). Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Dukungan Organizational Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Karyawan PT. Kindo Ritel Prima. J Emas, 2:1-10.
- Sari Sdfsl. (2022). Pengaruh Pengaruh Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan PT. Hasta Bangun Nusantara. Semin Inov Majemen Bisnis Dan Akunt 4.
- Setyaningsih S. (2020). Penguatan Sumber Daya Manajemen Pendidikan Melalui Analisis Jalur (Path Analysis) & Metode Sitorem. CV Alfabeta.
- Simamora H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Sofiati Ysaana. (2018). Manajemen Sumber Daya Manusia: Kompensasi Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Fisik. Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2019). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Alfabeta.
- Suseno, Kirana Kc, Lukitaningsih A. (2021). Analisis Budaya Organisasi, Kompensasi, Dan Disiplin Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui

- Motivasi Sebagai Variabel Moderasi. *J Nusant Apl Manaj Bisnis*, 6(2):269-282.  
Doi:10.29407/Nusamba.V6i2.16005
- Susihono Abw. (2012). Pengaruh Iklim Organisasi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan. *J Spektrum*, 10(2):108-199.
- Titisari P. (2014). Peranan Organizational Citizenship Behavior (Ocb): Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Mitra Wacana Media.
- Utami Aw, Kirana Kc, Subiyanto D. (2022). Analisis Pengaruh Kompensasi Dan Kecerdasan Emosional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Atr/Bpn Kantah Kab. Wonosobo). *Sci J Reflect Econ Accounting, Manag Bus*, 5(1):93-102. Doi:10.37481/Sjr.V5i1.429
- Wirawan. (2015). Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori Aplikasi Dan Penelitian. Salemba Empat.
- Wongkar Ee, Lengkong Vpk, Dotulong Loh. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Iklim Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pada Dinas Pendidikan Daerah Provinsi Sulawesi Utara. *J Emba J Ris Ekon Manajemen*, 6(4):2268-2277.