

Artikel Hasil Penelitian

Pengaruh Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel *Intervening* pada Departemen Produksi PT. Mayora Indah Tbk

Fajar Rachman Febriyan^{a)}, Fereshti Nurdiana Dihan

*Department of Management, Faculty of Business and Economics
Universitas Islam Indonesia, Sleman, Special Region of Yogyakarta
Indonesia*

^{a)}Corresponding author: 19311153@students.uii.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi sebagai variabel *intervening*. Penelitian ini dilakukan pada karyawan departemen produksi PT. Mayora Indah Tbk dengan jumlah sampel sebanyak 90 responden. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner dengan skala *likert* 1-5. Analisis data menggunakan metode kuantitatif SEM-PLS dengan bantuan *software* Smart-PLS 3.0. Hasil dari penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Serta iklim organisasi dan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Sedangkan pada variabel iklim organisasi dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini juga menghasilkan bahwa variabel motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan antara iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Kata Kunci: iklim organisasi, kecerdasan emosional, *organizational citizenship behavior*, motivasi kerja

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan pilar utama untuk menopang sebuah perusahaan atau organisasi. Dengan adanya sumber daya manusia yang berkualitas dapat membantu perusahaan untuk menggapai tujuan di masa depan. Dessler (2003) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka kesehatan dan masalah keadilan. Sedangkan menurut Snell dan Bohlander (2016) sumber daya manusia merupakan sebuah gagasan bahwa organisasi “bersaing melalui manusia” menyoroti fakta bahwa pencapaian kesuksesan semakin bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola bakat, atau sumber daya manusia. Istilah adalah modal manusia menggambarkan



nilai ekonomi dari pengetahuan, keterampilan dan kemampuan karyawan. Meskipun nilai *asset* ini mungkin tidak muncul secara langsung di neraca perusahaan namun, memiliki dampak yang luar biasa pada kinerja organisasi.

Organizational citizenship behavior (OCB) menjadi salah satu perilaku yang dianggap penting serta harus dimiliki oleh sumber daya manusia organisasi dengan tujuan mendukung efektivitas dan pengembangan organisasi. OCB menurut Organ dan Konovsky (1989) merupakan sebuah tindakan yang bukan kewajiban, tidak memperhitungkan kepentingan sendiri, tidak memerlukan uraian pekerjaan atau sistem kompensasi formal, bersifat sukarela dan menerima arahan khusus tanpa perintah. Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2013) mendefinisikan OCB sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif.

Motivasi merupakan elemen penting dalam perusahaan guna untuk meningkatkan kemampuan dan produktivitas yang dimiliki oleh seorang karyawan. Menurut Luthans (2011) mendefinisikan motivasi sebagai proses sebagai langkah awal seseorang melakukan tindakan akibat kekurangan secara fisik dan psikis atau dengan kata lain adalah suatu dorongan yang ditunjukkan untuk memenuhi tujuan tertentu. Apabila nilai tidak terjadi maka akan terwakili individu-individu yang mengeluarkan tingkat biaya tinggi, yang sebenarnya berlawanan dengan kepentingan organisasi. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Güney dan Şahin, 2021; Vidia *et al.*, 2021) menyatakan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, hal ini sejalan dengan penelitian kali ini dimana peneliti menguji kembali apakah motivasi kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Suatu perusahaan selalu berusaha untuk menciptakan kondisi yang menarik bagi para anggota dan karyawannya. Karena pada dasarnya pekerja membutuhkan iklim kerja yang kondusif sehingga dapat melakukan tugas dan pekerjaannya dengan penuh semangat. Menurut Lussier (2022) iklim organisasi adalah persepsi pegawai mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya.

Stringer (2002) menjelaskan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Soelton *et al.*, 2020; Adnans *et al.*, 2021; Syahputra, Mariatin dan Hadiyani, 2021) yang menyatakan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian ini ingin menguji kembali apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Salah satu pendukung terciptanya iklim organisasi yang baik adalah adanya kecerdasan emosional yang dimiliki oleh karyawan. Kecerdasan emosional menurut Goleman (2000) adalah sebagai kemampuan untuk mengenali perasaan diri sendiri dan orang lain, mendorong diri dan mengendalikan emosi dalam diri sendiri dan dalam hubungan orang lain. Hal ini didukung dalam penelitian sebelumnya oleh (Marinda, 2021; Romi *et al.*, 2021; Monfared dan Baghi, 2022) yang menyatakan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini sejalan dengan penelitian kali ini dimana peneliti menguji kembali apakah kecerdasan emosional berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji dan menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* melalui motivasi sebagai variabel *intervening*.

KAJIAN LITERATUR DAN HIPOTESIS

Landasan Teori

Iklm Organisasi

Stringer (2002) menjelaskan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi. Sedangkan menurut Mullins (2005) iklim organisasi merupakan sifat-sifat kerja dan lingkungan kerja yang dirasakan karyawan yang mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas. Iklim organisasi tidak dapat dilihat atau abstrak, namun tetap dapat dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh setiap anggota organisasi yang ada didalamnya, serta dapat diamati oleh orang yang berada di luar organisasi. Menurut Stringer (2002) mengemukakan bahwa iklim organisasi memiliki 6 indikator yaitu diantara *structure* (struktur), *standards* (standar), *responsibility* (tanggung jawab), *rewards* (penghargaan), *support* (dukungan), *commitmen* (komitmen).

Kecerdasan Emosional

Menurut Salovey dan Mayer (1990) mendefinisikan kecerdasan emosional sebagai kemampuan untuk memantau dan membedakan perasaan dan emosi seseorang maupun orang lain dimana informasi tersebut digunakan untuk membimbing pemikiran dan tindakan seseorang. Menurut Stanberg dan Salovey dalam Goleman (2000) menjelaskan bahwa kecerdasan emosional merupakan kemampuan seseorang dalam mengenali emosi diri sendiri ketika perasaan atau emosi itu muncul, dan ia mampu mengenali emosi tersebut apabila ia memiliki kepekaan yang tinggi atas perasaan yang sesungguhnya dirasakan dan kemudian mengambil keputusan secara tepat untuk mengendalikannya. Dalam mengukur kecerdasan emosional pada diri karyawan, terdapat beberapa indikator yang dikembangkan oleh Salovey dan Mayer (1990) yaitu, mengenali emosi diri, mengelola emosi, memotivasi diri sendiri, mengenali emosi orang lain, membina hubungan dengan orang lain.

Organizational Citizenship Behavior

Menurut Organ dalam Titisari (2014) OCB merupakan perilaku yang ditunjukkan karyawan untuk meningkatkan efektivitas kinerja perusahaan tanpa mengabaikan tujuan produktivitas individual karyawan. Sementara menurut Robbins dan Judge (2013), OCB atau disebut perilaku dimana pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasinya tersebut secara aktif. Organ (1988) mengemukakan bahwa OCB dibagi menjadi 5 dimensi, yaitu diantaranya, *altruism*, *civic virtue*, *conscientiousness*, *courtesy*, *sportsmanship*.

Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (2006) motivasi merupakan pemberian daya penggerak menciptakan keinginan kerja seseorang agar mereka mau bekerja. Bekerja efektif dan integrasi dengan segala daya upaya untuk mencapai kepuasan. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011) motivasi merupakan nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan hidup. Sikap dan nilai tersebut merupakan sesuatu yang tidak bisa dilihat dan memberikan kekuatan untuk mendorong seseorang bertingkah laku dalam mencapai

tujuan. Dalam Kinman dan Kinman (2001) terdapat lima indikator yang dimiliki motivasi kerja, yang meliputi evaluasi, efisiensi, keterkaitan terhadap tugas, uang dan penghargaan, menghindari hukuman dari atasan.

Pengembangan Hipotesis

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian yang dilakukan oleh Purwantoro dan Bagyo (2019) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Adapun penelitian lainnya (Sidin, Arifah dan Mahmuda, 2019; Soelton *et al.*, 2020) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian terdahulu, maka penulis mengajukan hipotesis berikut:

*H₁: Diduga terdapat pengaruh yang diberikan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.*

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Penelitian yang dilakukan Monfared dan Baghi (2022) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Dimitrov, 2020; Ghewari dan Pawar, 2021) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian terdahulu, mendukung dan mengemukakan hipotesis penulis yaitu:

*H₂: Diduga terdapat pengaruh yang diberikan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*.*

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Kumar (2021) menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Wonodipho, 2019; Vidia *et al.*, 2021) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, mendukung dan mengemukakan hipotesis penulis yaitu:

H₃: Diduga terdapat pengaruh yang diberikan iklim organisasi terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Mare dan Usman (2020) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan Akhyar, Amri dan Nurdin (2022) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, menghasilkan hipotesis penelitian yaitu:

H₄: Diduga terdapat pengaruh yang diberikan kecerdasan emosional terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Wanah dan Iqbal (2020) yang menyimpulkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh (Marinda, 2021; Mundung, 2021) hasilnya bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian terdahulu, menghasilkan hipotesis penelitian yaitu:

*H₅: Diduga terdapat pengaruh yang diberikan motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior*.*

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja

Penelitian yang dilakukan oleh Sinaga, Abdullah dan Tunas (2019) bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi motivasi kerja. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Murwidiastomo (2021) hasilnya menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi motivasi kerja. Berdasarkan penelitian terdahulu, menghasilkan hipotesis penelitian, yaitu:

*H₆: Diduga terdapat pengaruh iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* yang dimediasi oleh motivasi kerja.*

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Motivasi Kerja

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Andini dan Dwiarta (2020) menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi motivasi kerja. Adapun penelitian lainnya yang dilakukan oleh Mon dan Jennifer (2022) yang menyimpulkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Berdasarkan penelitian terdahulu, diperoleh sebuah hipotesis penelitian yaitu:

*H₇: Diduga terhadap pengaruh kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior* dimediasi oleh motivasi kerja.*

METODE

Metode Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif untuk mengetahui hubungan antara variabel, teori dan hipotesis penelitian. Penelitian ini dilaksanakan di departemen produksi PT. Mayora Indah Tbk yang berlokasi di Jl. Raya Pantura, Sumur Bandung, Kec. Jayanti, Kabupaten Tangerang, Banten (15610) dengan jumlah populasi sebanyak 620 orang. Dalam pengumpulan data, peneliti menggunakan teknik berupa *convenience random sampling*. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini ditentukan dengan menggunakan rumus slovin dan didapatkan sampel sebanyak 90. Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data melalui kuesioner. Adapun kriteria yang digunakan untuk mengukur instrument pada setiap masing masing variabel dengan menggunakan skala *likert*.

Data akan dianalisis menggunakan metode *structural equation model* (SEM) dan *partial least square* (PLS) dengan bantuan *software* SmartPLS versi 3.0. Model pengukuran yang digunakan adalah analisis *outer model* dan *inner model*. *Outer model* atau model pengukuran yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas. Uji validitas terdiri dari *convergent validity* dan *discriminant validity*. Sedangkan uji reliabilitas terdiri dari *composite reliability* dan *cronbach alpha*. *Inner model* atau model struktural terdiri dari *R-square* dan *bootstrapping* untuk uji hipotesis.

Tabel 1. Karakteristik Responden

<i>Demographic variables</i>	N	%
<i>Jenis Kelamin</i>		
Laki - Laki	55	61%
Perempuan	35	39%
<i>Usia Responden</i>		
<25 Tahun	23	25,6%
25 Tahun – 30 Tahun	36	40%
31 Tahun – 40 Tahun	27	30%
41 Tahun – 50 Tahun	4	4,4%
>50 Tahun	0	0%
<i>Pendidikan Terakhir</i>		
SMA/Sederajat	27	30%
Diploma	3	3,4%
Sarjana (S1)	59	65,6%
Magister (S2)	1	1%
Doktoral (S3)	0	0%
<i>Masa Kerja</i>		
<2 Tahun	22	25%
2 Tahun – 5 Tahun	35	39%
5 Tahun – 10 Tahun	26	29%
10 Tahun – 15 Tahun	5	5%
>15 Tahun	2	2%

Sumber: Olah data (2023)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Outer Model

Convergent Validity

Model *convergent validity* digunakan untuk mendeskripsikan terkait nilai variabel penelitian yang menunjukkan variabel laten dapat diukur. Terdapat dua model pengukuran dalam *convergent validity* yaitu *loading factor* dan *average variance extracted* (AVE). Suatu indikator dapat dikatakan valid apabila nilai indikator tersebut signifikan dan lebih besar dari $> 0,7$. Hasil *outer loading* pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel 2 dibawah ini:

Tabel 2. *Loading Factor*

Variabel	Indikator	<i>Loading Factor</i>	Keterangan
Iklim Organisasi	IO.1	0,883	Valid
	IO.2	0,832	Valid
	IO.3	0,812	Valid
	IO.4	0,867	Valid
	IO.5	0,893	Valid
	IO.6	0,838	Valid
Kecerdasan Emosional	KE.1	0,801	Valid
	KE.2	0,880	Valid
	KE.3	0,777	Valid
	KE.4	0,875	Valid
	KE.5	0,854	Valid
	KE.6	0,866	Valid
	KE.7	0,881	Valid
Organizational Citizenship Behavior	OCB.1	0,860	Valid
	OCB.2	0,818	Valid
	OCB.3	0,707	Valid
	OCB.4	0,748	Valid
	OCB.5	0,828	Valid
	OCB.6	0,851	Valid
	OCB.7	0,770	Valid
	OCB.8	0,853	Valid
	OCB.9	0,829	Valid
Motivasi Kerja	MK.1	0,721	Valid
	MK.2	0,821	Valid
	MK.3	0,872	Valid
	MK.5	0,754	Valid
	MK.6	0,785	Valid
	MK.7	0,779	Valid
	MK.8	0,829	Valid
	MK. 10	0,793	Valid
	MK.11	0,776	Valid
	MK.12	0,853	Valid
	MK.13	0,815	Valid
	MK.14	0,825	Valid

Sumber: Olah Data (2023)

Berdasarkan hasil analisis *convergent validity* pada tabel 2, menunjukkan hasil bahwa hasil uji validitas telah memenuhi kriteria, karena semua nilai *loading factor* memiliki nilai lebih besar dari $>0,7$. Maka dapat dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid. Selain menggunakan *loading factor* untuk mengetahui valid atau tidaknya suatu variabel penelitian, dalam *convergent validity* juga dapat diketahui melalui nilai *average variance extracted* (AVE). AVE memiliki kriteria nilai bahwa setiap konstruk memiliki nilai lebih tinggi dari $>0,5$.

Tabel 3. *Average Variance Extracted (AVE)*

Variabel	Indikator
Iklm Organisasi	0,717
Kecerdasan Emosional	0,720
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,629
Motivasi Kerja	0,643

Sumber: Olah data (2023)

Pada tabel 3 dapat dilihat bahwa nilai AVE menunjukkan nilai lebih besar dari >0,5 dengan nilai AVE terendah yaitu 0,629 pada variabel *organizational citizenship behavior* dan nilai AVE tertinggi adalah 0,720 pada variabel kecerdasan emosional.

Discriminant Validity

Pada penelitian ini, untuk menguji *discriminant validity* terdapat dua model yang biasanya digunakan oleh peneliti yaitu dengan *fornell-larcker* dan *cross loading*. Kedua model pengujian ini digunakan untuk mengetahui dan mengukur seberapa jauh nilai suatu konstruk benar-benar berbeda dari variabel lainnya:

Tabel 4. *Fornell-Larcker Creation*

	Iklm Organisasi	Kecerdasan Emosional	Motivasi Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>
Iklm Organisasi	0,847			
Kecerdasan Emosional	0,776	0,849		
Motivasi Kerja	-0,114	0,059	0,793	
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,703	0,857	0,018	0,802

Sumber: Olah data (2023)

Tabel 5. Hasil *Cross Loading*

	Iklm Organisasi	Kecerdasan Emosional	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Motivasi Kerja
IO.1	0,883	0,644	-0,119	0,636
IO.2	0,832	0,744	-0,083	0,754
IO.3	0,812	0,703	-0,028	0,599
IO.4	0,867	0,697	-0,117	0,668
IO.5	0,893	0,642	-0,07	0,54
IO.6	0,838	0,533	-0,181	0,499
KE.1	0,679	0,801	0,051	0,641
KE.2	0,648	0,88	0,033	0,759
KE.3	0,691	0,777	0,033	0,644
KE.4	0,62	0,875	0,066	0,702
KE.5	0,666	0,854	0,071	0,742
KE.6	0,619	0,866	0,046	0,779
KE.7	0,698	0,881	0,051	0,799

	Iklm Organisasi	Kecerdasan Emosional	Organizational Citizenship Behavior	Motivasi Kerja
OCB.1	0,64	0,806	0,86	0,055
OCB.2	0,535	0,606	0,818	0,038
OCB.3	0,716	0,711	0,707	0,009
OCB.4	0,645	0,712	0,748	-0,019
OCB.5	0,667	0,708	0,828	0,015
OCB.6	0,535	0,7	0,851	-0,005
OCB.7	0,406	0,557	0,77	-0,08
OCB.8	0,546	0,7	0,853	0
OCB.9	0,503	0,709	0,829	0,006
MK.1	-0,105	0,059	0,005	0,721
MK.2	-0,03	0,097	0,056	0,821
MK.3	-0,103	0,03	0,008	0,872
MK.5	0,012	0,109	0,047	0,754
MK.6	-0,222	-0,079	-0,043	0,785
MK.7	-0,044	0,057	0,013	0,779
MK.8	-0,109	0,087	0,024	0,829
MK.10	-0,027	0,085	0,051	0,793
MK.11	-0,104	-0,024	-0,024	0,776
MK.12	0,853	0,697	0,575	0,853
MK.13	0,815	0,619	0,522	0,815
MK.14	0,825	0,629	0,56	0,825

Sumber: Olah data (2023)

Berdasarkan tabel 5 diatas nilai *cross loading* pada masing masing instrumen penelitian memiliki nilai lebih besar dari $> 0,7$ dan juga pada setiap instrumen penelitian menunjukkan nilai paling besar saat dilakukan korelasi dengan variabel laten lainnya.

Uji Reliabilitas (*Composite Reliability*)

Dalam Smart PLS terdapat dua model uji yang bisa digunakan untuk uji reliabilitas, yaitu dengan nilai *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Dalam uji reliabilitas instrumen penelitian dikatakan reliabel apabila nilai *cronbach's alpha* lebih besar dari $>0,7$ dan nilai *composite reliability* semua variabel lebih besar dari $> 0,7$

Tabel 6. Uji Reliabilitas

Variabel	Composite Reliability	Cronbach Alpha
Iklm Organisasi	0,915	0,958
Kecerdasan Emosional	0,935	0,947
Organizational Citizenship Behavior	0,927	0,938
Motivasi Kerja	0,944	0,952

Sumber: Olah data (2023)

Berdasarkan tabel 6 diatas menunjukkan bahwa semua variabel yang terdapat di *composite reliability* dan *cronbach's alpha* memiliki nilai $>0,7$. Hal ini menunjukkan bahwa semua

variabel memenuhi *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Sehingga dapat disimpulkan semua variabel memiliki reliabilitas yang tinggi.

Inner Model

Analisis R-Square (R²)

Analisis variant (R²) dilakukan untuk menggambarkan pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Jika nilai R² semakin tinggi, maka pengaruhnya semakin kuat.

Tabel 7. Hasil R-Square

Variabel	Indikator
<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	0,067

Sumber: Olah data (2023)

Hasil analisis pada tabel 7 diatas menunjukkan bahwa, nilai *R-square* pada variabel keputusan investasi sebesar 0,067% atau 6,7%. Artinya variabel iklim organisasi, kecerdasan emosional, dan *organizational citizenship behavior* berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja sebesar 6,7% dan sisa 93,3%-nya dipengaruhi oleh variabel lain diluar penelitian ini.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis digunakan untuk mengetahui hubungan antara variabel-variabel penelitian dengan melihat tingkat signifikansinya dan parameter *path* antara variabel laten. Hasil uji hipotesis diperoleh melalui *output* gambar maupun nilai yang terdapat pada *path coefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika *p value* < 0,05 (*significance level* = 5%), maka dapat disimpulkan adanya pengaruh signifikan antara variabel eksogen terhadap variabel endogen.

Tabel 8. Hasil Uji *Boodtstrapping*

	<i>Original Sample (O)</i>	<i>T Statistics</i>	<i>P Values</i>	Kesimpulan
IO → OCB	0,089	0,975	0,330	H1 Ditolak
KE → OCB	0,789	8,294	0,000	H2 Diterima
IO → MK	-0,401	2,677	0,008	H3 Diterima
KE → MK	0,370	2,309	0,021	H4 Diterima
MK → OCB	-0,019	0,335	0,738	H5 Ditolak
IO → OCB → MK	0,007	0,294	0,769	H6 Ditolak
KE → OCB → MK	-0,007	0,266	0,775	H7 Ditolak

Sumber: Olah data (2023)

Hasil analisis pada tabel 8 menunjukkan bahwa H2, H3, dan H4 memiliki hubungan yang signifikan pada hipotesis tersebut, sementara H1, H5, H6, dan H7 memiliki hubungan tidak yang signifikan pada hipotesis tersebut.

Pembahasan

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimana hal tersebut dibuktikan dengan nilai *p-value* $0,330 > 0,05$ sehingga hipotesis 1 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lubis (2015) yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh tidak signifikan antara iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kecerdasan emosional memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimana hal tersebut dibuktikan dengan nilai *p-value* $0,000 < 0,05$ sehingga hipotesis 2 diterima. Adanya pengaruh signifikan artinya, semakin baik kecerdasan emosional pada diri karyawan membuat *organizational citizenship behavior* pada diri karyawan meningkat. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Monfared dan Baghi (2022) yang mengemukakan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian menemukan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dimana hal tersebut dibuktikan dengan nilai *p-value* yaitu sebesar $0,008 < 0,05$ sehingga hipotesis 3 diterima. Adanya pengaruh yang signifikan artinya semakin baik iklim organisasi maka dapat meningkatkan motivasi kerja pada diri seorang karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Kartini, Sujanto dan Mukhtar (2017) yang menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian menemukan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dimana hal tersebut dibuktikan dengan nilai *p-value* yaitu sebesar $0,021 < 0,05$ sehingga hipotesis 4 diterima. Adanya pengaruh yang signifikan artinya semakin baik kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan maka dapat meningkatkan motivasi kerja pada diri seorang karyawan. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh (Sulistiyadi, Sulistiyadi dan Eddyono, 2016; Akhyar, Amri dan Nurdin, 2022) yang menunjukkan bahwa kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja.

Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil dari penelitian menemukan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dimana hal tersebut dibuktikan dengan nilai *p-value* yaitu sebesar $0,738 > 0,05$ sehingga hipotesis 5 ditolak. Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Nasir *et al.* (2022) yang menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Iklim Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang Dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian menemukan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dimana hal tersebut dibuktikan dengan nilai *p-value* yaitu sebesar $0,765 > 0,05$ sehingga hipotesis 6 ditolak. Adapun penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu oleh (Ramadianty dan Aini, 2018; Yantu, 2018) yang menghasilkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Kecerdasan Emosional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang dimediasi oleh Motivasi Kerja

Berdasarkan hasil dari penelitian menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dengan motivasi kerja sebagai variabel mediasi, dimana hal tersebut dibuktikan dengan nilai *p-value* yaitu sebesar $0,775 < 0,05$ sehingga hipotesis 7 ditolak. Adanya pengaruh yang tidak signifikan artinya semakin menurunnya kecerdasan emosional yang dimiliki karyawan maka akan menurunkan perilaku *organizational citizenship behavior* pada diri seorang karyawan sehingga berpotensi akan menurunkan motivasi kerja pada seorang karyawan. Adapun penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yaitu penelitian (Alif, 2015; Pardede dan Indrawati, 2020) yang hasilnya menemukan bahwa kecerdasan emosional tidak berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

KETERBATASAN PENELITIAN

Keterbatasan penelitian yang dilakukan adalah saat melakukan penyebaran kuesioner dan mencari informasi terkait karyawan di perusahaan PT. Mayora Indah Tbk. Selain itu lokasi penelitian yang jauh menjadi kendala dalam melakukan penelitian ini ditambah dengan lamanya partisipan atau responden untuk mengisi kuesioner yang peneliti sebarkan sehingga membutuhkan waktu yang cukup lama untuk memperoleh data kuesioner tersebut.

IMPLIKASI MANAJERIAL

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, telah memberikan implikasi manajerial sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk perusahaan kedepannya, yaitu perusahaan perlu meningkatkan iklim organisasi terutama pada penetapan standar di perusahaan ini. Untuk menetapkan standar perusahaan yang baik, perusahaan perlu melibatkan karyawan untuk menciptakan hal ini. Nantinya dengan adanya standar iklim organisasi yang membuat karyawan merasa nyaman dan senang serta mampu meningkatkan loyalitas kepada perusahaan.

Selain itu meningkatkan kecerdasan emosional pada diri karyawan memiliki peran penting untuk menciptakan karyawan yang unggul secara skill dan mental. Agar dapat meningkatkan kecerdasan emosional perusahaan perlu memiliki hubungan secara langsung baik itu atasan dengan karyawan ataupun sesama rekan karyawan. Apabila kedua hal ini dapat dilakukan maka akan berdampak bagi keberlangsungan perusahaan. Selain peningkatan kinerja karyawan, motivasi kerja yang ada pada diri karyawan juga akan meningkat, sehingga dapat memunculkan perilaku *organizational citizenship behavior* yang tentunya berdampak baik bagi masing masing karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dalam penelitian ini, maka diperoleh kesimpulan bahwa: (1) iklim organisasi berpengaruh secara tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (2) kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (3) iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; (4) kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja; (5) motivasi kerja berpengaruh secara tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; (6) motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan iklim organisasi terhadap *organizational citizenship behavior*; (7) motivasi kerja tidak dapat memediasi hubungan kecerdasan emosional terhadap *organizational citizenship behavior*.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnans, A.A. *et al.* (2021) "Organizational Citizenship Behavior on Nurses: The Role of Organizational Climate and Commitment," *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, 17(1), hal. 32–41. Tersedia pada: <https://doi.org/10.33830/jom.v17i1.1121.2021>.
- Akhyaar, Z., Amri dan Nurdin, R. (2022) "The Effect of Emotional Intelligence and Work Environment on Motivation and Their Impact on Employee Performance of PT. Bank Syariah Indonesia (Ex BSM) Consolidated Aceh Area," *International Journal of Scientific and Management Research*, 5(8), hal. 10–20. Tersedia pada: <https://doi.org/10.37502/IJSMR.2022.5802>.
- Alif, A. (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*, 5(2), hal. 291–309. Tersedia pada: https://publikasi.mercubuana.ac.id/index.php/Jurnal_Mix/article/view/620.
- Andini, N. dan Dwiarta, I.M.B. (2020) "Pengaruh Motivasi, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Guru Yayasan Al Khusna Sidoarjo," *Journal of Sustainability Business Research (JSBR)*, 1(1), hal. 419–428. Tersedia pada: <https://doi.org/10.36456/jsbr.v1i1.3040>.
- Dessler, G. (2003) *Human Resource Management*. 9 ed. New Jersey: Pearson Education Limited.
- Dimitrov, Y. (2020) "Behavioral aspects of organizational effectiveness: Emotional intelligence, organizational citizenship behavior, and their relationship roles," *VUZF review*, 5(4), hal. 15–31. Tersedia pada: https://www.researchgate.net/profile/Yasen-Dimitrov/publication/348189752_Behavioral_aspects_of_organizational_effectiveness_Emotional_intelligence_organizational_citizenship_behavior_and_their_relationship_roles/links/6047834e299bf1e07867aaa7/Behavioral-aspects-of-organizational-effectiveness-Emotional-intelligence-organizational-citizenship-behavior-and-their-relationship-roles.pdf.
- Ghewari, A.A. dan Pawar, S.N. (2021) "Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Job Satisfaction," *South Asian Journal of Management*, 28(4), hal. 95–119. Tersedia pada: <https://www.proquest.com/openview/1bfbe422571f37e1ed119c12c68ea72a/1?pq-origsite=gscholar&cbl=46967>.
- Goleman, D. (2000) *Kecerdasan Emosional*. Diedit oleh T. Hermaya. Jakarta: PT Gramedia

Pustaka Utama.

- Güney, S. dan Şahin, S. (2021) "The Effect of Organizational Climate on Employee Motivation and a Research," *The International Journal of Business & Management*, 9(7).
- Hasibuan, M.S.P. (2006) *Manajemen: Dasar, Pengertian dan Masalah*. Revised. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kartini, K., Sujanto, B. dan Mukhtar, M. (2017) "The Influence of Organizational Climate, Transformational Leadership, and Work Motivation on Teacher Job Performance," *IJHCM (International Journal of Human Capital Management)*, 1(1), hal. 192–205. Tersedia pada: <https://doi.org/10.21009/IJHCM.01.01.15>.
- Kinman, G. dan Kinman, R. (2001) "The role of motivation to learn in management education," *Journal of Workplace Learning*, 13(4), hal. 132–144. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1108/13665620110391088>.
- Kumar, J. (2021) "The Impact of Organization Climate on Motivation of Employees in Rashtriya Ispat Nigam Limited," *International Journal of Creative Research Thoughts*, 9(2), hal. 312–315. Tersedia pada: <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2102039.pdf>.
- Lubis, M.S. (2015) "Pengaruh Iklim Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Pembentukan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan dalam Rangka Peningkatan Kinerja," *e-Jurnal Apresiasi Ekonomi*, 3(2), hal. 75–84. Tersedia pada: <https://www.neliti.com/publications/283319/pengaruh-iklim-organisasi-dan-komitmen-organisasi-terhadap-pembentukan-organizat#cite>.
- Lussier, R. (2022) *Human Relations in Organizations: Applications and Skill Building*. 12 ed. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (2011) *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. 12 ed. Diedit oleh B. Gordon, L.H. Spell, dan S. Bolisetty. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Mare, M.S. dan Usman, O. (2020) "Effect of Family Environment, School Environment, Self Concept Development and Motivation for Students Emotional Intelligence," *SSRN Electronic Journal* [Preprint]. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3510941>.
- Marinda, V.S. (2021) "Organizational Culture, Emotional Intelligence and Motivation: Its Effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB) on Employees of State-Owned Enterprises in Indonesia," *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 12(8), hal. 1342–1348. Tersedia pada: <https://turcomat.org/index.php/turkbilmata/article/view/3153>.
- Mon, M.D. dan Jennifer (2022) "Analisis Pengaruh Kecerdasan Emosional, Motivasi dan Keadilan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship sebagai Variabel Mediasi," *Jurnal Mirai Manajemen*, 7(1), hal. 113–126. Tersedia pada: <https://doi.org/10.37531/mirai.v7i1.1536>.
- Monfared, S.Y. dan Baghi, A.N. (2022) "The effect of emotional intelligence on organizational citizenship behavior and unproductive work behavior (Case study of employees of sports and youth departments in Zanjan province- Iran)," *Journal of Global Sport and Education Research*, 5(1), hal. 39–53. Tersedia pada: <https://dergipark.org.tr/en/pub/jogser/issue/70487/1072990>.

- Mullins, L.J. (2005) *Management and Organisational Behaviour*. London: FT Pitman.
- Mundung, B.I. (2021) "Work Motivation and Quality of Work Life: Its Impact on Organizational Citizenship Behavior of Regional Government Office Employees of North Minahasa Regency," *International Journal of Applied Business and International Management (IJABIM)*, 6(2), hal. 68–80. Tersedia pada: <http://ejournal.aibpmjournals.com/index.php/IJABIM/article/view/1169>.
- Murwidiastomo, B. (2021) "INFLUENCE OF ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR MEDIATED BY MOTIVATION VARIABLES," *Dinasti International Journal of Digital Business Management*, 2(6), hal. 974–990. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v2i6.1002>.
- Nasir, M. *et al.* (2022) "Importance of Work Motivation and the Culture of the Company to Improve Organizational Citizenship Behavior," *MIX: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 12(2), hal. 247–262. Tersedia pada: https://doi.org/10.22441/jurnal_mix.2022.v12i2.006.
- Organ, D.W. (1988) *Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome, Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA, England: Lexington Books/D. C. Heath and Com (Issues in organization and management series.).
- Organ, D.W. dan Konovsky, M. (1989) "Cognitive versus affective determinants of organizational citizenship behavior.," *Journal of Applied Psychology*, 74(1), hal. 157–164. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.157>.
- Pardede, D.N.C. dan Indrawati, K.R. (2020) "Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Stres Kerja terhadap Motivasi Kerja pada Perempuan Bekerja di Bali," *Jurnal Psikologi Udayana*, 853(1), hal. 57–66. Tersedia pada: <https://ojs.unud.ac.id/index.php/psikologi/article/download/57788/33723>.
- Purwantoro, H. dan Bagyo, Y. (2019) "Citizenship organizational behavior ability to increase the effect of organizational climate, work motivation, and organizational justice on employee performance," *Management and Economics Journal (MEC-J)*, 3(2), hal. 195–219. Tersedia pada: <https://doi.org/10.18860/mec-j.v3i2.7455>.
- Ramadianty, D. dan Aini, E.K. (2018) "PENGARUH MOTIVASI TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) KARYAWAN GEN-X DAN MILLENNIALS (Studi Pada Karyawan PT Temprina Media Grafika Surabaya)," *Jurnal Administrasi Bisnis*, 60(2), hal. 1–9. Tersedia pada: <http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id/index.php/jab/article/view/2500>.
- Rivai, V. dan Sagala, E.J. (2011) *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik*. 2 ed. Jakarta: Rajawali.
- Robbins, S.P. dan Judge, T.A. (2013) *Organizational Behavior*. 15 ed. Essex: Pearson Education Limited.
- Romi, M.V. *et al.* (2021) "Enhancing organizational commitment by exploring job satisfaction, organizational citizenship behavior and emotional intelligence," *Management Science Letters*, 11, hal. 917–924. Tersedia pada: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.10.006>.

- Salovey, P. dan Mayer, J.D. (1990) "Emotional Intelligence," *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), hal. 185–211. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Sidin, I., Arifah, N. dan Mahmuda, R. (2019) "Organizational climate enhance service quality through enhancing OCB in public hospital," *Biomedical Research 2019*, 30(5), hal. 738–746. Tersedia pada: <http://repository.unhas.ac.id/id/eprint/28869/>.
- Sinaga, A., Abdullah, T. dan 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), hal. 41–57.
- Snell, S.A. dan Bohlander, G.W. (2016) *Managing Human Resources*. 16 ed. Boston: Cengage Learning.
- Soelton, M. *et al.* (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), hal. 72–82. Tersedia pada: <https://doi.org/10.7176/EJBM/12-13-08>.
- Stringer, R.A. (2002) *Leadership and Organizational Climate: The Cloud Chamber Effect*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Sulistiyadi, Y., Sulistiyadi, K. dan Eddyono, F. (2016) "Developing Organization Citizenship Behavior of Employees in the Hospitality Industry through Organizational Culture, Emotional Intelligence and Work Motivation," *International Journal of Science and Technology*, 5(11), hal. 567–578. Tersedia pada: https://www.researchgate.net/profile/Fauziah-Eddyono/publication/328212324_Developing_Organization_Citizenship_Behavior_of_Employees_in_the_Hospitality_Industry_through_Organizational_Culture_Emotional_Intelligence_and_Work_Motivation/links/5bbeb18f92851c4efd5630c2/Developing-Organization-Citizenship-Behavior-of-Employees-in-the-Hospitality-Industry-through-Organizational-Culture-Emotional-Intelligence-and-Work-Motivation.pdf?origin=publication_detail.
- Syahputra, B., Mariatin, E. dan Hadiyani, S. (2021) "The Influence of Organizational Climate On Organizational Citizenship Behavior at PT. Batavia Prosperindo Trans, Tbk," *International Journal of Progressive Sciences and Technologies (IJPSAT)*, 27(2), hal. 234–241. Tersedia pada: <https://ijpsat.org/index.php/ijpsat/article/view/3234>.
- Titisari, P. (2014) *Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB): Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Mitra Wacana Media.
- Vidia, J.M.A.P. *et al.* (2021) "The Influence of Organizational Culture and Organizational Climate Mediated by Motivation on Employee Performance in PT Talenta Wirama Berkas," in *Proceedings of the Ninth International Conference on Entrepreneurship and Business Management (ICEBM 2020)*. Atlantis Press, hal. 276–280. Tersedia pada: <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210507.042>.
- Wanih, M. dan Iqbal, M. (2020) "The Effect of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Work Motivation to Organizational Citizenship Behavior (OCB) Teachers in

SMAN 9 Tangerang,” *Dinasti International Journal of Education Management and Social Science*, 2(1), hal. 172–184. Tersedia pada: <https://doi.org/10.31933/dijemss.v2i1.606>.

Wonodipho, A.R. (2019) “Establishing Interpersonal Communication and Organizational Climate To Improve Work Motivation,” *Jurnal Kepemimpinan Pendidikan*, 2(1), hal. 218–232. Tersedia pada: <https://doi.org/10.22236/jkpuhamka.v2i1.3816>.

Yantu, I. (2018) “Organizational Climate for Work Motivation Stimulation in Regional Financial Agency,” *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(2), hal. 330–335. Tersedia pada: <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.02.16>.