

Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan, Moral Karyawan, dan Persepsi *Good Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Karyawan Pt. Telkom Akses Witel Yogyakarta

Widya Laksita Kirana¹; Fitri Susilowati²

^{1,2}Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Hukum, Universitas PGRI Yogyakarta

*Corresponding author: widya.laksita.ix@gmail.com

Received: 22 Mei 2024

Revised: 08 Juni 2024

Accepted: 10 Juli 2024

Abstract

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan, moral karyawan, dan persepsi *good leadership* terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan pt. telkom akses witel yogyakarta.

Metodologi: Sampel penelitian menggunakan sampel jenuh, yaitu dua ratus karyawan dengan status jabatan sebagai staff dan teknisi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuesioner penelitian kepada responden. Sebelum digunakan sebagai instrument penelitian, item kuesioner telah melalui tahap uji validitas dan reliabilitas untuk meningkatkan keakuratan dan konsistensi. Pengujian terhadap hipotesis dilakukan dengan uji regresi linear berganda, yaitu uji t.

Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial kualitas interaksi atasan-bawahan dan moral karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Sementara, persepsi *Good Leadership* tidak berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Kata kunci: Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan, Moral Karyawan, Persepsi *Good Leadership*, *Organizational Citizenship Behavior*

UBMJ

UPY Business and
Management Journal

Pendahuluan

Saat ini tuntutan pekerjaan di dalam perusahaan terus meningkat. Organisasi tidak dapat bertahan tanpa anggotanya berperilaku sebagai warga yang baik dengan terlibat dalam berbagai jenis perilaku positif. Karena pentingnya kewarganegaraan yang baik bagi organisasi, memahami sifat dan sumber-sumber OCB telah lama menjadi prioritas tinggi bagi organisasi (Organ, 1988).

Kewarganegaraan organisasi muncul pada awal tahun 1980-an untuk menggambarkan perilaku karyawan dalam berbagai sistem sosial organisasi. Sejak saat itu, hal tersebut telah berkembang menjadi bidang studi yang signifikan karena pentingnya pekerjaan otonom dan berbasis tim sebagai pengganti hierarki tradisional yang ketat (LePine dkk., 2002). Organisasi tidak akan berhasil dengan baik atau tidak dapat bertahan tanpa ada anggotanya yang bertindak sebagai *good citizenship* (Markoezy & Xin, 2004).

Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta mengenai perilaku *Organizational Citizenship Behavior* masih terdapat beberapa permasalahan. Hal tersebut penulis ringkas dalam uraian berdasarkan indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu 1) Masih terdapat karyawan yang kurang inisiatif dalam membantu rekan kerja yang sedang sibuk (pekerjaannya *overload*), 2) Masih terdapat karyawan yang kurang berpartisipasi pada kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan di luar jam kerja, 3) Terlihat karyawan yang mengambil waktu istirahat *extra* sehingga karyawan tersebut tidak

berada di tempat kerja saat waktu istirahat sudah selesai, dan 5) Masih terdapat karyawan yang mengeluh saat melakukan pekerjaan.

Perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang terjadi pada karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Variabel pertama yang diyakini mempengaruhi OCB adalah kualitas interaksi atasan-bawahan. Hal ini selaras dengan pendapat Robbins, S & Judge (2008) menyatakan bahwa suatu perusahaan efektif memperlihatkan interaksi kerja di level individual, kelompok, dan sistem organisasi yang menghasilkan output manusia dengan absensi rendah, perputaran karyawan rendah, minimnya perilaku menyimpang, kepuasan kerja, komitmen terhadap perusahaan, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) model *Leader-Member Exchange/LMX* (kualitas interaksi atasan-bawahan) didasarkan pada asumsi bahwa pemimpin mengembangkan hubungan satu per satu yang unik dengan masing-masing orang yang melapor kepadanya. LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011). Kualitas interaksi atasan-bawahan pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta masih kurang optimal terlihat dari hasil wawancara bahwa masih terdapat karyawan yang merasa kurang dipercaya oleh atasan dalam melaksanakan pekerjaannya atau kinerja karyawan.

Kurangnya kepercayaan terhadap bawahan bisa menjadi salah satu indikator bahwa LMX rendah, tetapi tidak secara otomatis. LMX yang rendah dapat disebabkan oleh berbagai faktor, seperti kurangnya komunikasi, kurangnya dukungan dari pemimpin, perbedaan dalam nilai-nilai atau ekspektasi, atau bahkan konflik yang belum terselesaikan.

Variabel kedua yang diyakini mempengaruhi OCB yaitu moral karyawan. Moral karyawan adalah ajaran kesusilaan, berarti segala sesuatu yang berhubungan dengan tuntutan untuk melakukan perbuatan-perbuatan baik dan meninggalkan perbuatan jelek yang bertentangan dengan ketentuan yang berlaku dalam suatu masyarakat (Ali & Asrori, 2012). Luthans (2006) menyatakan masalah moral disebabkan oleh efek dari moral rendah yang biasanya melibatkan karyawan dan konsumen. Berdasarkan dari hasil wawancara adalah bahwa karyawan sudah cukup patuh dan hormat terhadap perintah atasan. Namun masih terdapat karyawan yang tidak merasa bangga bekerja di tempat mereka bekerja sekarang sehingga beberapa karyawan sering terlambat tanpa alasan yang jelas.

Variabel ketiga yang diyakini mempengaruhi OCB adalah persepsi *good leadership*. Sutrisno (2017) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk menginspirasi atau memengaruhi sebuah kelompok agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Faktor kepemimpinan juga memiliki peranan penting karena pemimpin bertanggung jawab memotivasi dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Berdasarkan hasil wawancara masih terdapat karyawan yang merasa atasan kurang dalam berkomunikasi dengan baik kepada anggotanya mengenai strategi yang akan dilakukan.

Pemimpin yang baik menggunakan komunikasi untuk menginspirasi, memotivasi, dan mempengaruhi orang lain. Melalui kata-kata dan tindakan, pemimpin mampu mengkomunikasikan harapan tinggi dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang ambisius. Kurangnya komunikasi yang baik mengenai strategi yang dilakukan menyebabkan kebingungan oleh karyawan dalam hal apa yang sebenarnya dikejar oleh perusahaan.

Tinjauan Pustaka

Organizational Citizenship Behavior

Karyawan menyumbangkan usaha mereka pada proyek-proyek khusus, berbagi waktu dan sumber daya mereka, dan bekerja proaktif dengan orang lain. Mereka juga diharapkan untuk menggunakan bakat dan energi mereka sepenuhnya untuk membantu organisasi mencapai tujuan

efisiensi dan efektivitas. (Newstrom & Davis, 2002). Schnake (1991) mendefinisikan OCB sebagai kecenderungan kepada fungsional, peraturan ekstra, kehidupan pro-sosial, dan diarahkan untuk dilakukan oleh setiap individu, kelompok yang berada di dalam organisasi tersebut.

Indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ & Lingl (1995); Organ (2015) :

1. *Altruism* : Perilaku membantu rekan kerja yang menghadapi kesulitan yang berkaitan erat dengan tugas operasional organisasi tanpa ada paksaan.
2. *CivicVirtue* : Perilaku yang mencerminkan turut serta bertanggung jawab dan berpartisipasi pada keberlangsungan organisasi.
3. *Conscienceintousness* : Perilaku yang ditunjukkan melebihi syarat minimal yang dikehendaki perusahaan, seperti hadir lebih awal, memanfaatkan waktu kerja dengan maksimal.
4. *Courtesy* : Perilaku menjaga hubungan baik dengan sesama rekan kerja, mencegah konflik supaya terhindar dari masalah interpersonal.
5. *Sportmanship* : Perilaku positif terhadap organisasi, dengan memberikan toleransi atau tidak mengeluh ataupun menuntut terhadap kondisi yang kurang ideal dalam organisasi.

Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan

LMX berfokus pada hubungan diadik (dua arah) antara pemimpin dan masing-masing pengikutnya yang merupakan hubungan pertukaran yang bertujuan untuk meningkatkan kesuksesan organisasi dengan menciptakan hubungan yang positif antara pimpinan dengan pengikutnya (Daft, 2011).

Menurut Graen & Uhl-Bien (1995) indikator pengukuran *Leader Member Exchange* (LMX) yaitu:

1. *Respect*
Respect adalah suatu sikap saling menghormati satu sama lain. Hubungan antara atasan dengan bawahan tidak akan dapat terwujud tanpa adanya keinginan untuk dapat saling menghormati.
2. *Trust*
Trust merupakan aspek dalam hubungan secara terus menerus dapat berubah, trust sendiri merupakan dasar dalam membangun dan mempertahankan hubungan interpersonal. Tanpa ada rasa saling percaya yang timbal balik maka hubungan antara atasan dan bawahan akan sulit terbentuk.
3. *Obligation*
Obligation merupakan peran yang bersifat interaktif artinya harus dilaksanakan. Pengaruh kewajiban akan berkembang menjadi suatu hubungan kerja antara atasan dengan bawahan.

Moral Karyawan

Moral karyawan adalah ajaran kesusilaan, berarti segala sesuatu yang berhubungan dengan tuntutan untuk melakukan perbuatan-perbuatan baik dan meninggalkan perbuatan jelek yang bertentangan dengan ketentuan yang berlaku dalam suatu masyarakat (Ali & Asrori, 2012).

Benge (2016:40) mengemukakan terdapat tiga faktor yang menentukan terbentuknya moral kerja, yaitu:

1. Aspek Sikap Terhadap Pekerjaan
Merupakan sikap pekerja secara umum terhadap aspek-aspek yang meliputi jenis pekerjaan, kemampuan untuk melakukan pekerjaan, suasana lingkungan kerja, hubungan dengan rekan sekerja, serta sikap terhadap imbalan yang diterima.
2. Aspek Sikap Terhadap Atasan
Sikap terhadap atasan dapat dipengaruhi oleh bagaimana perlakuan atasan terhadap karyawan, cara menangani keluhan pekerja, cara penyampaian informasi, perancangan tugas, tindakan, pendisiplinan pekerja, dan bagaimana pandangan pekerja terhadap kemampuan atasannya

dalam melaksanakan tugas.

3. Aspek Sikap Terhadap Perusahaan

Sikap terhadap perusahaan atau organisasi dipengaruhi oleh kebijakan yang berlaku, pemenuhan kebutuhan pekerja, perbandingan dengan perusahaan lain, citra perusahaan, dan semangat kelompok dengan pihak atasan.

Persepsi *Good Leadership*

Good leadership atau sifat kepemimpinan yang baik adalah proses yang melibatkan hubungan yang membutuhkan kerjasama dengan orang lain untuk mencapai suatu tujuan (Brungardt, 2011).

Indikator-indikator kepemimpinan menurut Kartono (2005:159) terdiri dari :

1. Pembimbing

Seorang pemimpin harus mampu membimbing bawahannya agar mau bekerja serta membawa bawahannya kepada sasaran atau tujuan yang ingin dituju sesuai dengan ketentuan waktu dan perencanaan.

2. Komunikatif

Hubungan formal maupun informal. Suksesnya pelaksanaan tugas pemimpin itu sebagian besar ditentukan oleh kemahirannya menjalin komunikasi yang tepat dengan semua pihak, secara horizontal maupun secara vertikal, keatas dan kebawah.

3. Demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan secara efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal dan kerja sama yang baik.

Hipotesis

Kualitas interaksi atasan-bawahan dan OCB

Rohayati (2014) menyatakan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan diyakini sebagai prediktor *Organizational Citizenship Behavior*. Hal ini selaras dengan beberapa hasil penelitian yang dilakukan oleh Dyanisa et al. (2017) yang menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Setyaki et al. (2019) yang menunjukkan bahwa persepsi interaksi atasan-bawahan berpengaruh signifikan dan positif terhadap *organizational citizenship behavior*. Syahrizal et al. (2018) menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior Foci Supervisor* pada PT. Telekomunikasi Cabang Padang Sumatera Barat.

Setyati & Utari (2023) menunjukkan bahwa *Leader-Member Exchange* berpengaruh signifikan terhadap OCB di Dinas Perindustrian dan Tenaga Kerja Kabupaten Bojonegoro. Mahmudah dkk., (2020) menunjukkan bahwa *leader member exchange* berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* perawat suku Bugis-Makassar di instalasi rawat inap RSUD Labuang Baji Makassar. Karyawan yang memiliki LMX yang lemah mungkin tidak merasa terikat atau identifikasi dengan tempat mereka bekerja. Mereka mungkin menganggap diri mereka sebagai bagian dari "kelompok luar" dalam perusahaan sehingga mengurangi motivasi mereka untuk melakukan OCB. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1 : Kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Moral karyawan dan OCB

Menurut Organ et al. (2005) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal

dan eksternal. Faktor internal salah satunya adalah moral karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Nailius dkk., (2021) menunjukkan bahwa moral karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* karyawan pada Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Serviam Kupang. Fadjar et al. (2023) menunjukkan bahwa moral berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Mudatsir et al. (2022) menunjukkan moral karyawan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Rahiddin (2013) menunjukkan bahwa moral berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Nurcahyo (2012) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB. Karyawan dengan moral rendah mungkin lebih cenderung khawatir tentang stabilitas pekerjaan mereka atau keadilan di perusahaan. Mereka mungkin merasa bahwa melakukan OCB tidak akan memberikan manfaat yang signifikan atau dihargai oleh atasan, yang dapat mengurangi keinginan mereka untuk berinvestasi lebih dalam perilaku OCB. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H2 : Moral karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Persepsi good leadership dan OCB

Menurut Jahangir et al. (2004:79) dalam penelitiannya menyebutkan salah satu hal yang mempengaruhi OCB adalah *leadership*. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Setiani & Hidayat (2020) Kepemimpinan mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Aigistina et al. (2020) pengujian hipotesis membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Pramesty et al. (2020) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Formasi Pelatih Olah Raga PNS di Lingkungan Pemerintah Provinsi Bali.

Dewi et al. (2022) menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Agus (2018) pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai t hitung (2,59) > t tabel (1,96), artinya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB. Pemimpin yang kurang mampu menginspirasi atau memotivasi karyawan untuk mencapai lebih dari yang diharapkan dapat mengurangi kemungkinan karyawan untuk melakukan OCB. Kepemimpinan yang rendah mungkin gagal untuk menanamkan nilai-nilai seperti altruisme, kerja sama, atau kepedulian terhadap rekan kerja dan perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut maka dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H3 : Persepsi *good leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Metode Penelitian

Metode penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif karena penelitian ini bertujuan untuk menguji hipotesis serta menjawab rumusan masalah dari hipotesis awal dengan cara teknik statistik. Tempat pelaksanaan penelitian ini adalah di Kantor PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta.

Dalam penelitian ini yang menjadi populasi adalah seluruh karyawan dengan jabatan staff dan teknisi di PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta sebanyak 200 karyawan. Teknik pengambilan sampel yang penulis gunakan adalah sampling jenuh yang termasuk dalam *non-probability* sampling. Pertimbangan untuk sampel dalam penelitian ini adalah karyawan dengan jabatan staff dan teknisi tidak termasuk pejabat perusahaan yang berjumlah 200 karyawan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode survey, wawancara, dan kuesioner atau angket. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder dan data primer. Teknik analisis data yang digunakan adalah SPSS 25 (*Statistical Product and Service Solution*)

for windows uji validitas, uji reliabilitas, uji regresi linier berganda, dan uji hipotesis (uji t). Model regresi dalam penelitian ini adalah :

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + b_3X_3 + \dots + b_nX_n$$

Keterangan :

Y = *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) (Y)

a = Konstanta

b₁ = Nilai koefisien regresi variabel kualitas interaksi atasan- bawahan (X₁)

b₂ = Nilai koefisien regresi variabel moral karyawan (X₂)

b₃ = Nilai koefisien regresi variabel persepsi *good leadership* (X₃)

X₁ = Variabel kualitas interaksi atasan-bawahan (X₁)

X₂ = Variabel moral karyawan (X₂)

X₃ = Variabel persepsi *good leadership* (X₃)

Hasil dan Diskusi

Profil Responden

Profil dua ratus responden dalam penelitian ini disajikan dalam beberapa karakteristik, yaitu umur, pendidikan terakhir, jabatan dan masa kerja. Berdasarkan pada karakteristik umur, responden yang berada dalam rentang usia 20-25 tahun sebanyak 14 orang; usia 26-32 tahun sebanyak 159 orang; usia 33-39 tahun sebanyak 23 orang dan diatas 40 tahun sebanyak 4 orang. Pendidikan terakhir responden mayoritas adalah SMA/SMK/Sederajat sebanyak 155 orang atau 77,5%, sementara yang berpendidikan Diploma sebanyak 5% dan DA/S1 sebanyak 17,5%. Responden yang bekerja sebagai staff sebanyak 34,5 % dan teknisi sebanyak 65,5%. Selain itu, karyawan yang bekerja di PT Telkom Akses Witel sebagian besar memiliki masa kerja lebih dari 1 tahun mencapai 98 %.

Hasil uji Validitas dan Reliabilitas

Pernyataan kuesioner terdiri dari 10 butir pernyataan tentang *organizational citizenship behavior*, 6 butir pernyataan tentang persepsi kualitas interaksi atasan-bawahan, 6 butir pernyataan tentang moral karyawan, dan 6 butir pernyataan tentang persepsi *good leadership*. Pengujian validitas dilakukan dengan bantuan komputer menggunakan program SPSS for Windows versi 25 (*Statistical Product and Service Solution*).

Pengambilan keputusan berdasarkan pada nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) > r tabel sebesar 0,138 untuk df = 200 ; = 0,05 maka item/pernyataan tersebut valid dan sebaliknya. Hasil uji validitas menunjukkan nilai r hitung (*Corrected Item-Total Correlation*) > r tabel maka instrumen dinyatakan valid. Dasar pengambilan uji reliabilitas menurut Wiratna (2014), kuesioner dikatakan reliabel jika nilai *cronbach alpha* > 0,6. Butir-butir pernyataan tentang variabel yang diteliti dikatakan reliabel karena memiliki nilai *cronbach alpha* > 0,6.

Hasil Uji Hipotesis

Berikut pada table 1 disajikan hasil output uji hipotesis, yaitu:

Tabel 1 Hasil Uji Hipotesis

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	15,642	1,969		7,944	0,000
Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (X ₁)	0,194	0,095	0,168	2,036	0,043
Moral Karyawan (X ₂)	0,763	0,090	0,544	8,457	0,000
Persepsi Good Leadership (X ₃)	0,010	0,084	0,010	0,125	0,901

Dependent Variable: Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)

Sumber: Data primer yang diolah, 2023

Berdasarkan hasil output SPSS 25 (*Statistical Product and Service Solution*) diketahui bahwa variabel kualitas interaksi atasan-bawahan memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,194 yang artinya pengaruhnya positif dan nilai t hitung sebesar 2,036 > 1,97214 dengan nilai sig = 0,043 < 0,05. Hal ini mendukung hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa variabel kualitas interaksi atasan bawahan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi tingkat kualitas interaksi atasan-bawahan maka semakin besar pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Dyanisa et al. (2017) yang pada penelitiannya menunjukkan bahwa kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kualitas interaksi atasan-bawahan memiliki sumbangan lebih besar terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dibanding politik organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Setyaki et al. (2019) dan Syahrizal et al. (2018).

Berdasarkan hasil output SPSS 25 (*Statistical Product and Service Solution*) diketahui bahwa variabel moral karyawan (X₂) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,763 yang artinya pengaruhnya positif dan nilai t hitung sebesar 8,457 > 1,97214 dengan nilai sig = 0,000 < 0,05. Hal ini mendukung hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa variabel moral karyawan (X₂) berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi tingkat moral karyawan maka semakin besar pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Fadjar et al. (2023) yang pada penelitiannya menunjukkan bahwa moral berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Hasil penelitian ini juga didukung oleh hasil penelitian Nailius dkk., (2021) dan Mudatsir et al. (2022)

Berdasarkan hasil output SPSS 25 (*Statistical Product and Service Solution*) diketahui bahwa variabel persepsi *good leadership* (X₃) memiliki nilai koefisien regresi sebesar 0,010 yang artinya memiliki arah hubungan positif dan nilai t hitung sebesar 0,125 < 1,97214 dengan nilai sig = 0,901 > 0,05. Artinya persepsi *good leadership* tidak berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini tidak mendukung hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa variabel persepsi *good leadership* (X₃) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

Persepsi good leadership tidak berpengaruh terhadap OCB dapat disebabkan karena PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta memiliki budaya perusahaan yang efektif dan terstruktur. Pencapaian tujuan perusahaan melalui nilai-nilai perilaku dan keyakinan sesuai dengan standar perusahaan. Masing-masing pekerjaan terdapat *Standard Operational Procedure* (SOP) yang di dalamnya mencakup penyelesaian dalam setiap pekerjaan. Seperti contohnya, *Standard Operational Procedure* (SOP) Pasang Baru (*Provisioning Type-1*) pada PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta dituliskan secara detail mulai dari installasi pada perangkat *Optical Distribution Point* (ODP) hingga memastikan kepada pelanggan bahwa internet sudah aktif dapat digunakan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhapizah (2022) yang menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Domas Agroi Prima Kuala Tanjung adalah positif dan tidak signifikan.

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang penulis bahas maka penulis dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Kualitas interaksi atasan-bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi tingkat kualitas interaksi atasan-bawahan maka semakin besar pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta. Hal ini didukung dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,194 yang artinya pengaruhnya positif dan nilai t hitung sebesar $2,036 > 1,97214$ dengan nilai sig = $0,043 < 0,05$. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa "kualitas interaksi atasa-bawahan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta" diterima. Hal ini didukung oleh koefisien regresi positif dan signifikan.
2. Moral karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi tingkat moral karyawan maka semakin besar pengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta. Hal ini didukung dengan nilai koefisien regresi sebesar 0,763 yang artinya pengaruhnya positif dan nilai t hitung sebesar $8,457 > 1,97214$ dengan nilai sig = $0,000 < 0,05$. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa "moral karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta" diterima. Hal ini didukung oleh koefisien regresi positif dan signifikan.
3. Persepsi good leadership berpengaruh positif dan tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Semakin tinggi persepsi *good leadership* maka pengaruhnya terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta meningkat namun kecil pengaruhnya. Hal ini didukung nilai koefisien regresi sebesar 0,010 yang artinya pengaruhnya positif dan nilai t hitung sebesar $0,125 < 1,97214$ dengan nilai sig = $0,901 > 0,05$. Dari hasil tersebut maka dapat dikatakan hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa "persepsi *good leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* pada karyawan PT. Telkom Akses Witel Yogyakarta" ditolak.

Referensi

- Agus, S. (2018). the Effect of Leadership on Organizational Citizenship Behaviour Through Work Climate and Job Satisfaction. *Russian Journal of Agricultural and Socio-Economic Sciences*, 4(76), 24–32. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-04.03>
- Aigistina, Kamase, J., & Gani, A. (2020). The Effect of Leadership, Motivation , and

- Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Nurse Perfromance in Class B Hospital. *IOSR Journal of Business and Management*, 22(7), 1–8. <https://doi.org/10.9790/487X-2207070108>
- Ali, M., & Asrori, M. (2012). *Psikologi Remaja Perkembangan Peserta Didik*. PT Bumi Aksara.
- Benge. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia Perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Brungardt, C. (2011). The Intersection Between Soft Skill Development and Leadership Education. *Journal of Leadership Education*, 10(1).
- Daft, R. L. (2011). *Leadership*. Cengage Learning.
- Dewi, M., Hartono, E., & Wibowo, S. N. (2022). The Influence of Leadership and Work Communication on Organizational Citizenship Behavior. *IJESS International Journal of Education and Social Science*, 3(1), 23–32. <https://doi.org/10.56371/ijess.v3i1.72>
- Dyanisa, T., Zulkarnain, & Zahreni, S. (2017). Pengaruh Kualitas Interaksi Atasan–Bawahan Dan Politik Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai Negeri Sipil Pemerintah Kota Solok. In *Psikoislamika : Jurnal Psikologi dan Psikologi Islam* (Vol. 14, Nomor 2, hal. 29–33). <https://doi.org/10.18860/psi.v14i2.6508>
- Fadjar, M., Matondang, A. R., & Absah, Y. (2023). Pengaruh Moral dan Kapabilitas Karyawan Terhadap Komitmen Kerja Implikasinya Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Bank Sumut Kantor Pusat Medan. *Al Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan dan Kemasyarakatan*, 17(2), 1005–1027. <https://doi.org/10.35931/aq.v17i2.1986>
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6(2), 219–247.
- Jahangir, N., Akbar, M. M., & Haq, M. (2004). *Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents*.
- Kartono, K. (2005). *Pemimpin Dan Kepemimpinan*. PT. Raja Grafindo Persada.
- Luthans, F. (2006). *Perilaku Organisasi*. Andi.
- Markoezy, L., & Xin, K. (2004). *The virtues of omission in Organizational Citizenship Bhaivour*. <http://www.goldmark.org>.
- Mudatsir, Z., Jasman, J., & Sulaiman. (2022). The Effect of Employee Morale and Capability on Work Commitment and Their Implications on Organizational Citizenship Behavior on Skpk in Aceh Selatan District. *The International Journal of Business Management and Technology*, 6(5), 9–15. www.theijbmt.com
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *John W. Newstrom and Keith Davis, Organizational Behavior, Human Behavior at Work, 11th Edition (Irwin: McGraw-Hill, 2002), b. 20 (11th Editi)*. McGraw-Hill.
- Nurchahyo, R. J. (2012). Pengaruh Kepemimpinan, Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Perawat RSD Panembahan Senopati Bantul. *Sinergi*, 13(1), 41–55. <https://doi.org/10.20885/sinergi.vol13.iss1.art4>
- Nurhapizah, S. (2022). *Pengaruh Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Organizational Citizenship Sebagai Variabel Intervening Pada PT Domas Argointi Prima Kuala Tanjung*. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington books/DC heath and com.
- Organ, D. W. (2015). Organizational Citizenship Behavior. In *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 317–321.
- Organ, D. W., & Lingl, A. (1995). Personality, satisfaction, and organizational citizenship behavior. *The Journal of Social Psychology*, 135(3), 339–350.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Pramesty, I. G. A. A. D., Sudja, N., & Yuesti, A. (2020). the Effect of Leadership and

- Organizational Commitment To Organizational Citizenship Behavior and Work Achievement. *Scientific Research Journal*, 8(8), 125–133.
<https://doi.org/10.31364/scirj/v8.i8.2020.p0820800>
- Rahiddin, M. (2013). *Pengaruh Moral dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Dinas Pertanian Tanaman Pangan Kabupaten Kerinci*. Tesis Universitas Bung Hatta.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2008). *Organizational Behavior* (12th ed.). Salemba Empat.
- Rohayati, A. (2014). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Study and Management Research*, 11(1), 20–38.
- Schnake, M. (1991). Organizational citizenship: A review, proposed model, and research agenda. *Human relations*, 44(7), 735–759.
- Setiani, T. I., & Hidayat, A. S. (2020). Pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada perusahaan daerah air minum. *Forum Ekonomi*, 22(1), 123–129.
<http://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI/article/view/6240>
- Setyaki, R. S., Susanto, F. X. N., & Pesudo, D. A. A. (2019). Pengaruh Persepsi Good Leadership, Persepsi Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan dan Dukungan Sosial Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Terapan Ilmu Manajemen dan Bisnis*, 2(1), 131–146.
<https://doi.org/10.58303/jtumb.v2i1.2039>
- Setyati, R., & Utari, W. (2023). Pengaruh Leader Member Exchange Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening. *Journal of Applied Management and Accounting Science*, 4(2), 121–134.
- Sutrisno, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Syahrizal, Mesta, H. A., & Fitria B, F. (2018). Pengaruh kualitas interaksi atasan-bawahan dan dukungan organisasional persepsian terhadap organizational citizenship behavior foci supervisor dan organisasi. *Jurnal Kajian Manajemen Bisnis*, 7(1), 14–23.
<https://doi.org/10.24036/jkmb.10881700>