

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018) *organizational citizenship behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem pemberian penghargaan dan dalam mempromosikan fungsi efektif organisasi. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal. Pendapat lain mengenai pengertian *organizational citizenship behavior* (OCB) dikemukakan oleh Kumar (2009) dalam Ukkas dan Latif (2017) menjelaskan bahwa sebagai perilaku individu yang memberikan kontribusi pada terciptanya efektifitas organisasi dan tidak berkaitan langsung dengan sistem *reward* organisasi.

Shweta dan Srirang (2009) dalam Rianto (2017) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) ditandai dengan usaha dalam bentuk apapun yang dilakukan berdasarkan kebijaksanaan pegawai yang memberikan manfaat bagi organisasi tanpa mengharapkan imbalan apapun. Melihat dari beberapa ahli yang mengungkapkan mengenai *organizational citizenship behavior* (OCB), maka peneliti menyimpulkan

bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kontribusi yang dapat di berikan oleh karyawan di dalam perusahaan yang tidak terkait langsung dengan tugas utamanya dan dapat bekerja sama dengan orang lain yang bisa meningkatkan efektifitas di dalam organisasi.

b. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ (1998) dalam Napitupulu (2018) komponen - komponen dan sekaligus dapat dijadikan sebagai indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) , yaitu:

- 1) *Altruism* (Perilaku Menolong) adalah perilaku berinisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja dalam organisasi secara sukarela. Secara lebih rinci, komponen *Altruism* memiliki ciri - ciri sebuah berikut:
 - a) Membantu rekan kerja yang beban kerjanya berlebih.
 - b) Menggantikan peran atau pekerjaan rekan kerja yang berhalangan hadir.
 - c) Rela membantu rekan kerja yang memiliki masalah dengan pekerjaan.
 - d) Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif.
 - e) Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi arahan kepada pegawai yang baru meskipun tidak diminta.
- 2) *Courtesy* (Menjaga Hubungan Baik) adalah perilaku individu yang menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari perselisihan antar anggota dalam organisasi. Seseorang yang memiliki

dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain.

3) *Sportsmanship* (Perilaku yang Suportif) adalah kesediaan individu menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara lebih rinci, komponen *Sportsmanship* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a) Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh atas permasalahan yang sepele.
 - b) Tidak membesarkan permasalahan yang terjadi dalam organisasi.
 - c) Menerima setiap kebijakan dan prosedur yang ditetapkan oleh organisasi.
 - d) Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di tempat kerja.
- 4) *Conscientiousness* (Kehati-hatian / Kesadaran) adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.
- 5) *Civic Virtue* (Perilaku Bijaksana) adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

c. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ *et al.* dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Berikut penjelasan lebih lanjut:

1) Faktor Internal

a) Kepuasan kerja

Karyawan yang puas berkemungkinan lebih besar untuk berbicara positif tentang organisasinya, membantu rekan kerjanya, dan membuat kinerja pekerjaan mereka melampaui target, lebih dari itu karyawan yang puas bisa jadi lebih patuh terhadap panggilan tugas, karena mereka ingin mengulang pengalaman-pengalaman positif mereka.

b) Komitmen Organisasi

Bashaw dan Grant dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) mengartikan komitmen organisasi sebagai keinginan karyawan untuk tetap mempertahankan keanggotaan dirinya dalam organisasi, bersedia melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi.

c) Kepribadian

Organ dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) menyatakan bahwa perbedaan individu merupakan prediktor yang memainkan peran penting pada seorang karyawan, sehingga karyawan akan menunjukkan OCB mereka.

d) Moral Karyawan

Moral berisikan ajaran atau ketentuan mengenai baik dan buruk suatu tindakan yang dilakukan dengan sengaja. Titisari dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) mengemukakan bahwa moral

merupakan kewajiban-kewajiban susila seseorang terhadap masyarakat atau organisasinya.

e) Motivasi

Robbins dan Coulter dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) mengartikan motivasi sebagai kesediaan untuk melakukan usaha yang tinggi demi mencapai sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha itu untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.

2) Faktor Eksternal

a) Gaya kepemimpinan

Menurut Utaminingsih dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) gaya kepemimpinan adalah kecenderungan orientasi aktivitas pemimpin ketika mempengaruhi aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

b) Kepercayaan pada Pimpinan

Kepercayaan atau *trust* ialah rasa percaya yang dimiliki oleh seseorang kepada orang lain yang didasarkan pada integritas, reliabilitas dan perhatian Tan dalam Rahmawati dan Prasetya (2017).

c) Budaya Organisasi

Menurut Robbins dalam Rahmawati dan Prasetya (2017) budaya organisasi adalah seperangkat karakteristik utama yang dihargai anggota organisasi.

2. Kepemimpinan Transaksional

a. Definisi Kepemimpinan Transaksional

Ada bermacam – macam pengertian mengenai kepemimpinan yang diberikan oleh para ahli. Kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yukl, 2010). Terdapat beberapa jenis kepemimpinan seperti kepemimpinan kharismatik kepemimpinan transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan otokratis, di dalam penelitian ini penulis akan membahas mengenai jenis penelitian kepemimpinan transaksional (Rohmat, 2010).

Menurut Nawawi (2003) dalam Insani dan Perdhana (2015) Gaya kepemimpinan transaksional didefinisikan sebagai kepemimpinan yang melibatkan suatu proses pertukaran yang menyebabkan bawahan mendapat imbalan serta membantu bawahan mengidentifikasi apa yang harus dilakukan untuk memenuhi hasil yang diharapkan. Bass (1997) dalam Insani dan Perdhana (2015) menyatakan bahwa karakteristik kepemimpinan transaksional setidaknya ditunjukkan oleh dua dimensi, yaitu *contingent reward* dan *management by exception-active*. *Contingent reward* merupakan imbalan yang dijanjikan kepada bawahan apabila mereka mampu melakukan pekerjaan untuk kepentingan yang menguntungkan organisasi. *Management by exception-*

active menunjukkan pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksanaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan agar kesalahan dan kegagalan bawahan dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

Kepemimpinan transaksional menurut Bycio dkk (1995) dalam Yanti (2019) adalah gaya kepemimpinan yang memfokuskan perhatiannya pada transaksi interpersonal antara pemimpin dengan karyawan yang melibatkan hubungan pertukaran. Kepemimpinan transaksional mendorong pemimpin untuk menyesuaikan perilaku mereka untuk memahami harapan pengikut. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahannya, memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka, dan menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Maulizar *et al.*, 2012). Kesimpulan dari beberapa definisi tersebut adalah gaya kepemimpinan transaksional merupakan gaya kepemimpinan dimana pemimpin diharapkan mampu menyesuaikan dirinya sesuai dengan harapan dari karyawan agar karyawan merasa dibutuhkan karena adanya hubungan yang kooperatif antara keduanya.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kepemimpinan Transaksional

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transaksional menurut Bass (2003) dalam Hakim (2017) dibentuk oleh

faktor-faktor yang berupa imbalan kontingen (*contingent reward*), manajemen eksepsi aktif (*active management by exception*), dan manajemen eksepsi pasif (*passive management by exception*). Faktor-faktor tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Imbalan Kontingen (*Contingent Reward*)

Faktor ini dimaksudkan bahwa bawahan memperoleh pengarahan dari pemimpin mengenai prosedur pelaksanaan tugas dan target-target yang harus dicapai. Bawahan akan menerima imbalan dari pemimpin sesuai dengan kemampuannya dalam mematuhi prosedur tugas dan keberhasilannya mencapai target-target yang telah ditentukan.

2) Manajemen eksepsi aktif (*Active Management By Exception*).

Faktor ini menjelaskan tingkah laku pemimpin yang selalu melakukan pengawasan secara direktif terhadap bawahannya. Pengawasan direktif yang dimaksud adalah mengawasi proses pelaksanaan tugas bawahan secara langsung. Hal ini bertujuan untuk mengantisipasi dan meminimalkan tingkat kesalahan yang timbul selama proses kerja berlangsung. Seorang pemimpin transaksional tidak segan mengoreksi dan mengevaluasi langsung kinerja bawahan meskipun proses kerja belum selesai. Tindakan tersebut dimaksud agar bawahan mampu bekerja sesuai dengan standar dan prosedur kerja yang telah ditetapkan.

3) Manajemen eksepsi pasif (*Passive Management By Exception*)

Seorang pemimpin transaksional akan memberikan peringatan dan sanksi kepada bawahannya apabila terjadi kesalahan dalam proses yang dilakukan oleh bawahan yang bersangkutan. Namun apabila proses kerja yang dilaksanakan masih berjalan sesuai standar dan prosedur, maka pemimpin transaksional tidak memberikan evaluasi apapun kepada bawahan.

3. Motivasi Kerja

a. Definisi Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin "*movere*" yang berarti "dorongan" atau daya penggerak. Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk mengerahkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau ketrampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan melaksanakan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 1995 dalam Chandrasari, 2017). Dari paparan teori ini disebutkan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang membuat seorang karyawan itu mampu dan rela untuk mengerahkan kemampuannya untuk organisasi dalam mencapai tujuan. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan (Mathis dan Jackson, 2006 dalam Sholihin, 2019).

Motivasi adalah sekelompok faktor yang menyebabkan individu berperilaku dalam cara-cara tertentu (Griffin, 2003 dalam Sari dan Aziz,

2019). Motivasi merujuk pada kekuatan-kekuatan internal dan eksternal seseorang yang membangkitkan antusiasme dan perlawanan untuk melakukan serangkaian tindakan tertentu. Motivasi karyawan mempengaruhi kinerja, dan sebagian tugas seorang manajer adalah menyalurkan motivasi menuju pencapaian tujuan-tujuan organisasional.

Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2008) dalam Sholihin (2019), menyatakan bahwa motivasi adalah kondisi yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motifnya. Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan yang menggerakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan.

Menurut Hasibuan (2003) dalam Sholihin (2019) bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan yang harus dipenuhi. Berdasarkan paparan diatas, bahwa untuk mencapai kepuasan karyawan adalah dengan cara memberikan dorongan daya penggerak dan kegairahan kerja kepada karyawan agar mereka termotivasi sehingga mampu bekerja secara efektif dan bekerja sama dengan baik.

Dari pendapat para ahli dapat diambil kesimpulan motivasi adalah berbagai usaha yang dilakukan oleh manusia tentunya untuk memenuhi keinginan dan kebutuhannya. Namun, agar keinginan dan kebutuhannya dapat terpenuhi tidaklah mudah didapatkan apabila tanpa usaha yang maksimal. Dalam pemenuhan kebutuhannya, seseorang akan berperilaku sesuai dengan dorongan yang dimiliki dan apa yang mendasari perilakunya

b. Indikator Motivasi Kerja

Indikator Motivasi Kerja menurut Vroom (1985) dalam Utami dan Triani (2015) sebagai berikut :

- 1) Harapan (*Expectancy*): Upaya yang dilakukan agar seorang karyawan dapat mencapai target yang diharapkan.
- 2) Pertautan (*Instrumentality*): Perilaku yang dapat menghasilkan *reward*.
- 3) Nilai (*Valence*): Nilai dari *reward* yang diberikan bagi karyawan.

4. Lingkungan Kerja

a. Definisi Lingkungan Kerja

Pengertian lingkungan kerja menurut Armstrong (Bagus Kisworo, 2012: 75), *the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers*. Lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara di mana orang diperlakukan di tempat kerja dengan manajer mereka dan rekan kerja.

Menurut Nitisemito (1996) dalam Naa, A (2017) adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Sedarmayanti (2001) dalam Naa, A (2017), mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Sementara itu menurut Saydam (2000) dalam Saputra dan Mulia (2020), yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada di sekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja

Menurut Sedarmayanti (2007) dalam Eka dkk (2016) Menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi dua faktor yaitu faktor lingkungan kerja fisik dan faktor lingkungan kerja non fisik.

1. Faktor Lingkungan Kerja Fisik

- a) Penerangan / pencahayaan di tempat kerja
- b) Sirkulasi udara di tempat kerja
- c) Tata warna di tempat kerja
- d) Musik di tempat kerja
- e) Kebersihan ruang kerja
- f) Keamanan di tempat kerja

2. Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

- a) Struktur tugas
- b) Desain Pekerjaan
- c) Pola kepemimpinan
- d) Pola kerjasama
- e) Budaya Organisasi

Menurut Suwatno dan Priansa (2011) secara umum lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis (non fisik)

1. Faktor Lingkungan Fisik

Faktor lingkungan fisik adalah lingkungan yang berada di sekitar pekerja itu sendiri. Kondisi di lingkungan kerja dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan yang meliputi:

a) Rencana Ruang Kerja

Meliputi kesesuaian pengaturan dan tata letak peralatan kerja, hal ini berpengaruh besar terhadap kenyamanan dan tampilan kerja karyawan.

b) Rancangan Pekerjaan

Meliputi peralatan kerja dan prosedur kerja atau metode kerja, peralatan kerja yang tidak sesuai dengan pekerjaannya akan mempengaruhi kesehatan hasil kerja karyawan.

c) Kondisi Lingkungan Kerja

Penerangan dan kebisingan sangat berhubungan dengan kenyamanan para pekerja dalam bekerja. Sirkulasi udara, suhu ruangan dan

penerangan yang sesuai sangat mempengaruhi kondisi seseorang dalam menjalankan tugasnya.

d) Tingkat *Visual Privacy* dan *Acoustical Privacy*

Dalam tingkat pekerjaan tertentu membutuhkan tempat kerja yang dapat memberi privasi bagi karyawannya. Yang dimaksud privasi disini adalah sebagai “ keluasaan pribadi “ terhadap hal-hal yang menyangkut dirinya dan kelompoknya. Sedangkan *acoustical privasi* berhubungan dengan pendengaran.

2. Faktor Lingkungan Psikis (non fisik)

Faktor lingkungan psikis adalah hal-hal yang menyangkut dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Kondisi psikis yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan adalah:

a) Pekerjaan Yang Berlebihan

Pekerjaan yang berlebihan dengan waktu yang terbatas atau mendesak dalam penyelesaian suatu pekerjaan akan menimbulkan penekanan dan ketegangan terhadap karyawan, sehingga hasil yang didapat kurang maksimal.

b) Sistem Pengawasan Yang Buruk

Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menimbulkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan suasana politik dan kurangnya umpan balik prestasi kerja.

c) Frustrasi

Frustrasi dapat berdampak pada terhambatnya usaha pencapaian tujuan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan, apabila hal ini berlangsung terus menerus akan menimbulkan frustrasi bagi karyawan.

d) Perubahan-Perubahan Dalam Segala Bentuk

Perubahan yang terjadi dalam pekerjaan akan mempengaruhi cara orang-orang dalam bekerja, misalnya perubahan lingkungan kerja seperti perubahan jenis pekerjaan, perubahan organisasi, dan pergantian pemimpin perusahaan.

e) Perselisihan Antara Pribadi Dan Kelompok

Hal ini terjadi apabila kedua belah pihak mempunyai tujuan yang sama dan bersaing untuk mencapai tujuan tersebut. Perselisihan ini dapat berdampak negatif yaitu terjadinya perselisihan dalam berkomunikasi, kurangnya kekompakan dan kerjasama. Sedangkan dampak positifnya adalah adanya usaha positif untuk mengatasi perselisihan ditempat kerja, diantaranya: persaingan, masalah status dan perbedaan antara individu.

c. Indikator Lingkungan Kerja

Adapun indikator lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001) dalam Naa, A. (2017) adalah sebagai berikut:

- 1) Penerangan/cahaya ditempat kerja
- 2) Temperatur/suhu udara ditempat kerja
- 3) Kelembapan udara ditempat kerja

- 4) Sirkulasi udara ditempat kerja
- 5) Getaran mekanis ditempat kerja
- 6) Bau tidak sedap ditempat kerja
- 7) Tata warna ditempat kerja
- 8) Dekorasi ditempat kerja
- 9) Musik ditempat kerja
- 10) Keamanan ditempat kerja

B. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Berikut adalah tabel penelitian terdahulu:

Tabel 2.1
Hasil Peneliti Terdahulu

No	Penulis & Identitas Jurnal	Variabel yang Digunakan	Hasil Penelitian
1	Wulandari dan Prayitno (2017). <i>Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis</i> , 2 (1), 2017, Hal : 46 – 5. ISSN : 2442 – 5028	Motivasi Kerja (X1) Lingkungan Kerja (X2) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
2	Lasut dkk (2019) <i>Jurnal EMBA Vol.7 No.2 April 2019, Hal. 2491 – 2500</i> ISSN : 2303-1174	Kepemimpinan Transformasional (X1) Kepemimpinan Transaksional (X2) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
3	Idris dkk (2016). <i>Jurnal Ilmu</i>	Kepemimpinan Transformasional (X1)	Kepemimpinan transaksional memiliki

	Manajemen Universitas Tadulako <i>Vol. 2, No. 1, Januari 2016, 027-038 ISSN : 2443-1850</i>	Kepemimpinan Transaksional (X2) Kepuasan Kerja (X3) Organizational Citizenship Behavior (Y1)	pengaruh positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
4	Maduningtias (2017) <i>Jurnal Pendidikan, Hukum, dan Bisnis Vol. 2 No. 4 Tahun 2017</i> ISSN : 2502 - 5406	Kepemimpinan Transformasional(X1) Komitmen Organisasi (X2) Motivasi Kerja (X3) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
5	Latif (2018) <i>Jurnal Bisnis dan Manajemen Vol. 5 No.1, Januari 2018, p 51-64.</i> ISSN : 1829-7528	Kepemimpinan Transformasional (X1) Kepemimpinan Transaksional (X2) Iklim Organisasi (Z) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Kepemimpinan Transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
6	Putra dan Sudibya (2018). <i>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 7, No. 8</i> ISSN: 2302-8912	Kepuasan Kerja (X1) Komitmen Organisasi (X2) Motivasi Kerja (X3) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap karyawan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
7	Mahendra dan Surya (2017). <i>Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 9, 2017: 4569-4688.</i> ISSN : 2302-8912	Iklim Organisasi (X1) Motivasi Kerja (X2) Keadilan Organisasi (X3) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> .
8	Takrim (2020) <i>Jurnal Administrasi Kantor, Vol.8, No.1, Juni 2020, 39-48 P- ISSN: 2337-6694</i>	Kepuasan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Lingkungan Kerja (X3) Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> . Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
9	Santika dan Wibawa (2020) <i>E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 3, 2017: 1139-1167</i> ISSN : 2302-8912	<i>Organizational Justice</i> (X1) Motivasi Kerja (X2) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> .
10	Syahriani dkk (2016) <i>JUMBO Vol. 1, No.2, Agustus 2017, hal. 19 - 26.</i>	Lingkungan Kerja (X1) Kepuasan Kerja (Y1) Organizational Citizenship Behavior (Y2)	Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>

	<i>e-ISSN 2502-4175</i>		
11	Alexandra dan Maria (2015) <i>Psico-USF, Bragança Paulista</i> , v. 20, n. 3, p. 493-504, http://dx.doi.org/10.1590/1413-82712015200311	Transactional Leadership (X1) Transformational Leadership Organizational Citizenship Behaviors (Y)	The transactional leadership style positively predicted the <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
12	Rita dkk (2018) <i>International Journal of Law and Management</i> . Vol. 60 No. 4, 2018 pp. 953-964 DOI 10.1108/IJLMA-03-2017-0026	Transformational Leadership (X1) Organizational Commitment (X2) Work Motivation (X3) Organizational Citizenship Behavior (Y1) Employee Performance (Y2)	Work motivation does not significantly influence <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
13	Pitaloka dan Sofia (2014). <i>International Journal of Business, Economics and Law</i> , Vol. 5, Issue 2 (Dec.) ISSN 2289-1552	Work Environment (X1) Job Satisfaction (X2) Organization Commitment (X3) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Work environment significant to <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
14	Ahmad dkk (2020). <i>Journal on Advanced Science, Education, and Religion</i> E-ISSN: 2614-8862 & P-ISSN: 2565-0836 Volume 3, Number 2, July 2020	Leadership (X1) Work Environment (X2) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Significant positive influence on the work environment on <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
15	Abda Alif (2015) <i>Jurnal MIX</i> , Volume VI, No. 2, Juni 2015 P-ISSN: 2088-1231 E-ISSN: 2460-5328	Motivasi Kerja (X2) Pengembangan Karir Lingkungan Kerja (X3) Organizational Citizenship Behavior (Y)	Motivasi kerja tidak berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>

Sumber : Berbagai Jurnal diolah 2020

C. Hubungan Antar Variabel dan Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2017), mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori hubungan dengan

berbagai faktor yang telah didefinisikan sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis peraturan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu di jelaskan hubungan antara variabel bebas (*Independentttt*) dan variabel terkait (*dependentttt*), peraturan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian.

1. Pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting di dalam suatu organisasi. Sebagai pemimpin harus bisa menginspirasi serta mampu membawa dan mengarahkan pengikutnya untuk merealisasikan tujuan. Kepemimpinan transaksional merupakan suatu model kepemimpinan dimana seorang pemimpin cenderung memberi arahan kepada bawahannya, memberi imbalan dan hukuman atas kinerja mereka, dan menitik beratkan pada perilaku untuk memandu pengikut mereka ke tujuan yang ditetapkan dengan memperjelas peran dan tuntutan tugas (Maulizar *et al.*, 2012).

Adanya pengaruh antara kepemimpinan transaksional terhadap *organizational citizenship behavior* didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lasut (2019) di Haston Hotel Manado yang menghasilkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Penelitian mengenai kepemimpinan transaksional juga dilakukan oleh Idris dkk (2016), di PT. Konstrindo

Putera Perkasa menghasilkan kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Serta penelitian yang dilakukan oleh Latif (2018) di RSUD Genteng Kabupaten Banyuwangi juga menyatakan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Individu yang bekerja tentu membutuhkan motivasi yang membuat dirinya semangat dalam melakukan pekerjaannya sendiri dan pekerjaan tambahan yang diberikan oleh atasan. Perusahaan memberikan motivasi agar kinerja yang dilakukan pegawai dapat optimal. Motivasi yang diberikan oleh suatu organisasi adalah motivasi yang berasal dari luar, dan akan memberikan timbal balik yang baik kepada organisasi tersebut. Timbal balik yang didapat dari para pegawai adalah berupa kinerja yang semakin baik yang di berikan untuk organisasi oleh pegawai.

Adanya pengaruh antara motivasi kerja terhadap *organizational citizenship behavior* didukung oleh penelitian yang di lakukan oleh Putra dan Sudibya (2018) di LPD Tanjung Bena dan menghasilkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini juga sama dengan penelitian Mahendra dan Surya (2017) di PDAM Kabupaten Tabanan dan menghasilkan Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Hal ini juga sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Takrim

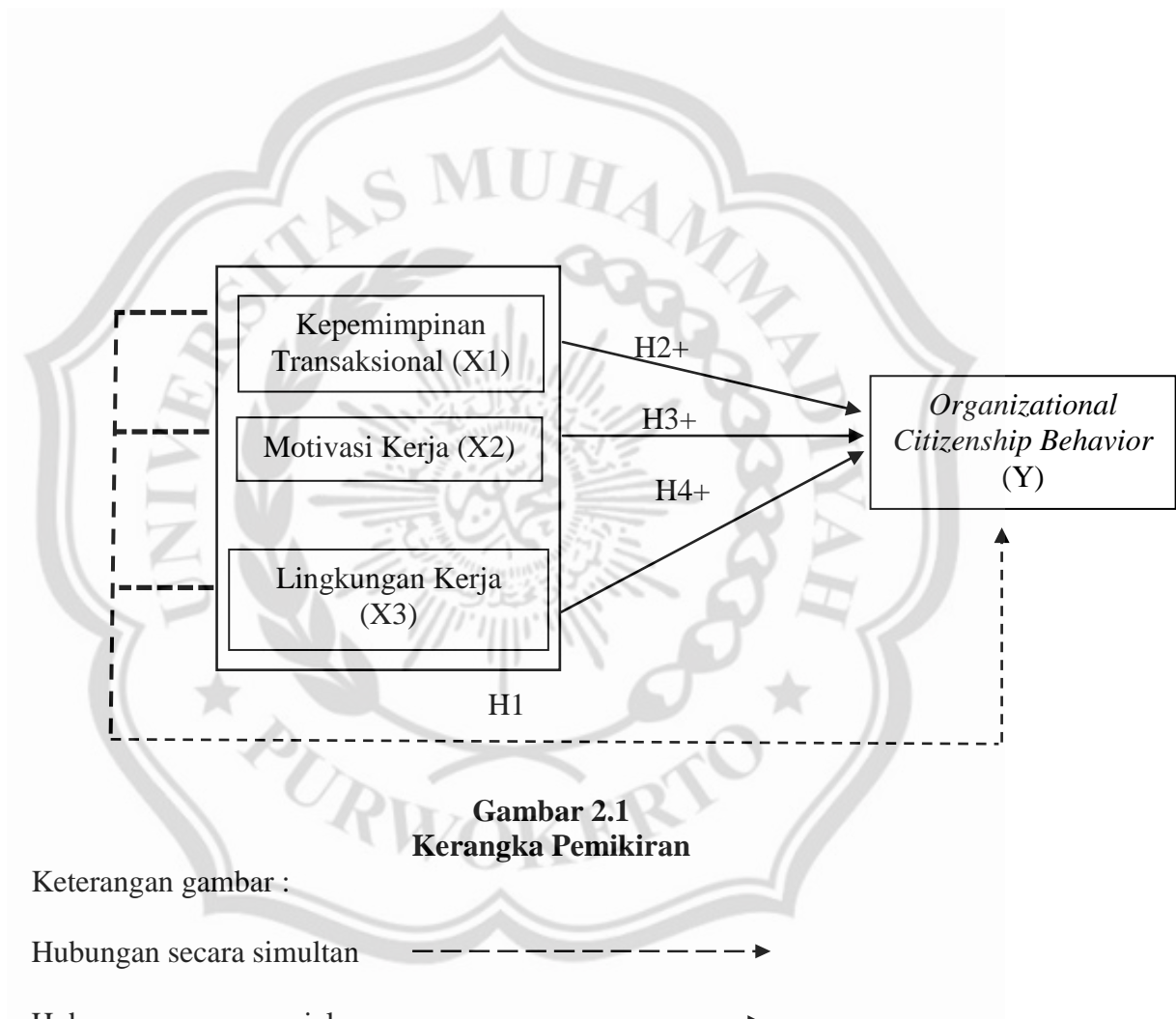
(2020) yang menghasilkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Individu yang bekerja tentu membutuhkan lingkungan kerja yang mendukung seperti penerangan, alat, suhu ruangan, rekan kerja, peraturan dan sebagainya. Dengan dukungan lingkungan kerja yang maksimal, individu dengan keahlian yang dimiliki, akan lebih cepat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas kerja yang baik.

Adanya pengaruh antara lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* didukung oleh penelitian yang dilakukan Wulandari dan Prayitno (2017) di Balai Penempatan Pelayanan dan Perlindungan Tenaga kerja Indonesia (BP3TKI) Semarang yang menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*, penelitian mengenai lingkungan kerja juga dilakukan oleh Nurhayati dkk (2016) di PT Perwirabhakti Sentra Sejahtera di Semarang menghasilkan motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Lain halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahriani dkk (2016) di Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Muna yang menghasilkan lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*

Berdasarkan literatur penelitian maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



D. Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah, tujuan penelitian, landasan teori dan telah digunakan dalam kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut :

1. H1 : Kepemimpinan transaksional, motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
2. H2 : Kepemimpinan transaksional secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
3. H3 : Motivasi kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)
4. H4 : Lingkungan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behaviour* (OCB)