

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Landasan Teori

##### 1. *Organizational Citizenship Behavior*

###### a. Definisi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Robbins dan Judge dalam Amalia dan Vaneta (2018) *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku seorang individu yang dilakukan secara sukarela, yang bukan menjadi bagian dari deskripsi pekerjaan seorang karyawan, namun dapat memberikan pengaruh yang efektif dalam organisasi. Dengan kata lain *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku karyawan yang melebihi deskripsi pekerjaannya yang tidak secara langsung diakui oleh sistem *reward* formal.

Menurut Titisari dalam Sendow, dkk (2016) *organizational citizenship behavior* merupakan keterlibatan seorang karyawan yang melebihi tanggung jawab tugas nya di tempat kerja pada perusahaan. Shweta dan Srirang dalam Rianto (2017) mendefinisikan bahwa *organizational citizenship behavior* dilakukan dengan bentuk apapun yang dilaksanakan berdasarkan diri pegawai itu sendiri yang dapat memberikan kegunaan kepada organisasi tanpa menantikan imbalan apapun.

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa *organizational citizenship behavior* merupakan perilaku yang dilakukan oleh karyawan, yang dilakukan dengan secara sukarela atau dengan ikhlas tanpa mengharap imbalan apapun, melainkan karena keinginan karyawan itu sendiri.

**b. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior***

Wirawan dalam Amalia dan Vaneta (2018) menjelaskan bahwa terdapat sepuluh faktor yang dapat mempengaruhi perilaku *organizational citizenship behavior* seperti :

- 1) Kebribadian
- 2) Budaya Organisasi
- 3) Iklim organisasi
- 4) Kepuasan kerja
- 5) Komitmen Organisasi
- 6) Kepemimpinan transformasional atau *servant leadership*
- 7) Tanggung jawab sosial
- 8) Umur
- 9) Keterlibatan Pegawai
- 10) Keadilan Organisasi

**c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior***

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018) komponen – komponen dan sekaligus dapat dijadikan sebagai indikator *Organizational Citizenship Behavior*, yaitu :

1) *Altruism* adalah perilaku berinisiatif yang ada pada diri seorang karyawan, untuk dapat membantu atau menolong rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam bekerja yang dilakukan dengan sukarela. Secara lebih rinci, komponen *Altruism* terdapat beberapa ciri – ciri yaitu :

- a) Membantu teman kerja yang beban kerjanya berlebih.
- b) Menggantikan peran atau pekerjaan teman kerja yang sedang berhalangan untuk bekerja.
- c) Bersedia membantu teman kerja yang mempunyai masalah terhadap pekerjaan.
- d) Membantu rekan kerja yang lain agar lebih produktif.
- e) Membantu proses orientasi lingkungan kerja atau memberi pengarahan terhadap pegawai baru, meskipun tidak dimintai pertolongan.

2) *Courtesy* merupakan kepribadian seorang individu yang menjaga hubungan baik dengan teman kerjanya agar dapat terhindar dari perselisihan antar anggota karyawan dalam suatu organisasi. Seseorang yang memiliki karakteristik seperti ini merupakan

seorang individu yang dapat menghargai dan memperhatikan orang lain.

3) *Sportmanship* merupakan kesediaan seseorang untuk dapat menerima apapun yang ditetapkan oleh organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya. Secara lebih rinci, komponen *Sportmanship* memiliki ciri – ciri sebagai berikut:

- a) Tidak menghabiskan waktu untuk mengeluh dan beralut – larut dalam suatu permasalahan.
  - b) Tidak memperbesar masalah dalam organisasi.
  - c) Menerima setiap prosedur yang telah ditetapkan oleh organisasi.
  - d) Mentolerir ketidaknyamanan yang terjadi di dalam tempat kerja.
- 4) *Conscientiousness* merupakan pengabdian atau dedikasi yang tinggi terhadap suatu pekerjaan dan keinginan untuk dapat melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.
- 5) *Civic Virtue* merupakan perilaku seseorang yang menunjukkan bahwa seseorang tersebut memiliki tanggung jawab untuk berpartisipasi, turut serta, dan peduli terhadap setiap kegiatan yang ada dalam organisasi.

#### **4. Kepuasan Kerja**

##### **a. Definisi Kepuasan Kerja**

Terdapat beberapa definisi mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, Menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2017) memandang bahwa kepuasan kerja

sebagai evaluasi seseorang atas pekerjaannya dan konteks pekerjaan. Merupakan penilaian terhadap karakteristik pekerjaan, lingkungan kerja, dan pengalaman emosional di pekerjaan yang dirasakan.

Robbins dan Judge dalam Wibowo (2017) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Sedangkan menurut Wibowo (2017) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan tentang sebuah perasaan positif yang dirasakan oleh seseorang, mengenai penilaian terhadap pekerjaannya dan lingkungan tempat pekerjaannya.

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli yang disebutkan di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan yang dirasakan oleh seorang karyawan terhadap pekerjaannya, baik yang menyenangkan atau tidak menyenangkan.

#### **b. Faktor - faktor yang Memengaruhi Kepuasan Kerja**

Menurut Blum dalam Sinambela (2017) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- 1) Faktor individual, meliputi umur, kesehatan waktu dan harapan.
- 2) Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan berkreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan masyarakat.

3) Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja dan kesempatan untuk maju. Selain itu penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial di dalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi dan tugas.

**c. Dimensi Kepuasan Kerja**

Menurut Edison, dkk (2016) kepuasan kerja memiliki dimensi dominan, diantaranya sebagai berikut:

1) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik yaitu yang dapat memberikan pengaruh terhadap bawahan dengan memberikan motivasi sehingga dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi karyawan atau anggotanya.

2) Kompetensi atau pekerjaan yang dihadapi

Kompetensi memiliki keterikatan yang erat dengan kepuasan kerja. Karena, pada dasarnya, orang yang menangani pekerjaannya karena ia memiliki kompetensi pada keahlian bidang tersebut.

Jika keahliannya rendah dapat mengakibatkan rasa rendah diri karena adanya ketidakpuasan. Apalagi atasan menuntut supaya hasil pekerjaannya dapat diselesaikan secara maksimal, sedangkan kemampuan yang dimiliki rendah.

### 3) Kebijakan Manajemen

Kebijakan manajemen yang dapat memberikan pengaruh puas dan tidak puas pada karyawan. Hal ini dapat terjadi karena setiap kebijakan tidak sepenuhnya akan di terima dengan baik oleh para karyawan dalam perusahaan, tetapi apabila terdapat kebijakan yang bersifat diskriminasi dan menunjukkan keberpihakan kepada orang – orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan yang nyata.

### 4) Kompensasi

Kompensasi merupakan faktor yang dominan karena kompensasi sangat memperhatikan aspek- aspek kontribusi dan kinerja yang adil dapat menimbulkan kepuasan kerja.

### 5) Penghargaan

Penghargaan merupakan kebanggaan tersendiri untuk para karyawan karena bentuk penghargaan atas kinerja dari karyawan itu sendiri dan merupakan kebanggaan bagi karyawan. Seorang karyawan yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai akan berimplikasi pada faktor ain, seperti rendahnya inovasi dan motivasi.

### 6) Suasana Lingkungan

Suasana lingkungan yang mendukung akan memberikan pengaruh rasa yang nyaman dan menyenangkan bagi karyawan dalam

melaksanakan pekerjaannya. Tentunya dapat berimplikasi pada kepuasan kerja.

#### **d. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Colquit, Lepine dan Wesson dalam Wibowo (2017), kepuasan kerja akan terjadi apabila pekerja merasakan bahwa nilai yang mereka inginkan terpenuhi. Teori yang bersangkutan dengan pemenuhan nilai tersebut dinamakan *value percept theory*. Untuk mengukur kepuasan kerja (*Job Stafication*) menurut *the value – percept theory* adalah :

1) *Satisfaction with the work it self.*

Suatu kondisi dimana seorang karyawan atau pekerja merasa puas dengan pekerjaan yang ia lakukan.

2) *Pay satisfaction*

Suatu kondisi dimana seorang karyawan atau pekerja merasa puas dengan gaji atau upah yang diterima.

3) *Promotion satisfaction*

Suatu kondisi dimana seorang karyawan merasa puas akan sistem promosi jabatan yang diberikan oleh perusahaan.

4) *Supervision satisfaction*

Suatu kondisi dimana seorang karyawan atau pegawai merasa puas dengan sistem pengawasan yang diberikan perusahaan.

### 5) *Coworker satisfaction*

Suatu kondisi dimana seorang karyawan atau pegawai merasa puas dengan hubungan antar pertemanan.

## 5. Komitmen Organisasi

### a. Definisi Komitmen Organisasi

Komitmen seseorang terhadap organisasi (*organizational commitment*) seringkali menjadi isu yang sangat penting didalam dunia kerja. Komitmen organisasi menurut Mayer et al dalam palupi, dkk (2018) mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai keadaan psikologi yang menggambarkan ikatan antara karyawan dengan perusahaan atau keterikatan emosional yang mendorong bawahan senantiasa bertahan di dalam organisasi atau tidak.

Colquitt, Lepine, dan Wesson dalam Wibowo (2017) definisi komitmen organisasi adalah keinginan pada Sebagian pekerja untuk tetap menjadi anggota organisasi. Komitmen organisasi mempengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lan. Blau & Global dalam Kurniawan (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai penyesuaian seseorang terhadap organisasi dalam arti kesetiaan, identifikasi, dan keterlibatan kepada organisasi dan tujuan – tujuannya.

Berdasarkan pendapat dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi merupakan suatu tindakan kepercayaan pada karyawan terhadap organisasinya untuk mengikatkan diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi, karena merasa dirinya terlibat dalam organisasi yang disertai dengan keinginan untuk memberikan sumbangan yang terbaik bagi organisasi tempat bekerja.

#### **b. Faktor - faktor yang Memengaruhi Komitmen Organisasi**

Komitmen pegawai atau karyawan terhadap organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan tujuan pribadi terpenuhi. Menurut Edison, dkk (2016). Faktor – faktor yang mempengaruhi komitmen, yaitu meliputi :

##### 1) Faktor logis.

Pegawai / karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berprestasi cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencapai pekerjaan lain yang lebih baik.

##### 2) Faktor lingkungan.

Pegawai / Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

##### 3) Faktor harapan.

Pegawai / Karyawan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarir dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui sistem yang terbuka dan transparan.

4) Faktor ikatan emosional.

Pegawai / Karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan suasana kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau dapat juga karena memiliki hubungan kerabat / keluarga.

**c. Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut Allen dan Meyer dalam Wibowo (2017) terdapat tiga macam jenis komitmen, yaitu :

1) *Affective Commitment* (komitmen afektif)

★ Keinginan untuk tetap dapat menjadi anggota dalam organisasi karena keterikatan emosional dan keterlibatan organisasi. Mereka tinggal karena mereka menginginkannya. Sebagai alasan emosional, atau emotion based dapat berupa perasaan persahabatan iklim atau budaya organisasi perusahaan dan perasaan kesenangan Ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

Indikator:

- a) Menghabiskan karir di organisasi
- b) Bangga terhadap organisasi

- c) Permasalahan organisasi
- d) Keterikatan dalam organisasi
- e) Kekeluargaan dalam organisasi
- f) Keterkaitan secara emosional
- g) Arti penting Organisasi
- h) Rasa memiliki terhadap organisasi

2) *Continuance Commitment* (komitmen kontinuan)

Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya.

Kita tetap berada dalam organisasi karena kita merasa perlu dan membutuhkan. Ini merupakan *cost based* reason untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi.

Indikator:

- a) Kekhawatiran terhadap pekerjaan
- b) Sangat berat meninggalkan organisasi
- c) Kehidupan terganggu jika meninggalkan organisasi
- d) Kerugian dalam meninggalkan organisasi
- e) Bekerja di organisasi merupakan kebutuhan dan keinginan organisai
- f) Pilihan meninggalkan organisasi
- g) Tidak ada peluang alternatif
- h) Dampak meninggalkan pekerjaan dalam organisasi

3) *Normative Commitment* (komitmen normatif)

Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena merasa sebagai kewajiban. Kita tetap tinggal karena memang seharusnya. Dengan demikian merupakan alasan *obligation based* untuk tetap dalam organisasi termasuk perasaan utang budi pada atasan, kolega atau perusahaan yang lebih besar.

Indikator:

- a) Perpindahan organisasi
- b) Tidak loyal terhadap organisasi
- c) Berpindah organisasi sangat tidak etis
- d) Loyalitas penting bagi perusahaan
- e) Tawaran pekerjaan
- f) Setia pada organisasi
- g) Tetap bekerja dalam satu organisasi
- h) Menjadi karyawan tetap adalah tindakan yang bijaksana.

## **6. Kepemimpinan Transformasional**

### **a. Definisi Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan adalah proses untuk dapat memberikan pengaruh terhadap bawahan atau karyawan untuk dapat menyetujui dengan yang seharusnya dilakukan dan bagaimana tugas itu dikerjakan dengan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan Bersama Yukl (2009). Menurut Edison, dkk (2016) terdapat beberapa jenis gaya kepemimpinan seperti kepemimpinan kharismatik, kepemimpinan

transformasional, kepemimpinan transaksional, kepemimpinan partisipatif dan kepemimpinan otokratis, di dalam penelitian ini penulis akan membahas mengenai jenis penelitian kepemimpinan transformasional.

Sedangkan Robbins & Judge dalam Napitupulu (2018) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan gagasan berupa ide atau gambaran kepada para pengikutnya untuk dapat melebihi kepentingan diri mereka sendiri.

Selanjutnya Wibowo (2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dapat menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi atau gambaran kepada para anggota karyawan untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Dari defnisi yang di paparkan oleh para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat meberikan inspirasi atau dapat mempengaruhi bawahan atau anggotanya dengan cara memberikan motivasi sehingga para anggota karyawan dapat mencapai tujuan visi dan misi organisasi.

## **b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Robbins dan Judge dalam Napitupulu (2018) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

### 1) *Idealized Influence* (pengaruh ideal)

*Idealized Influence* adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respect dan kepercayaan bawahan. *Idealized Influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpin, dan mempercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

### 2) *Inspirational Motivation* (Motivasi inspirasional)

*Inspirational Motivation* adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkonsumsikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

### 3) *Intellectual Stimulation* (stimulasi intelektual)

*Intellectual stimulation* adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan

keaktivitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4) *Individualized Consideration* (Pertimbangan individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. Individualized consideration dari kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menimbulkan peluang.

Menurut Yukl dalam Edison dkk (2016) dalam bukunya memaparkan beberapa karakteristik dari pemimpin transformasional yaitu, sebagai berikut :

1) Memiliki strategi yang jelas.

Pemimpin melakukan dan atau memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2) Kepedulian.

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasinya, serta kepedulianya terhadap lingkungan dan kenyamanan kerja.

3) Merangsang anggota.

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan – tujuan positif dan mengajaknya menghindari hal – hal yang tidak produktif dengan pendekatan yang menyenangkan, serta anggota menerima dan menyadari manfaatnya bagi pribadi dan organisasi.

4) Menjaga kekompakan tim.

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota yang ingin mencari simpati pribadi dengan menyudutkan orang lain. Potensi keretakan tim dia satukan dan sinergikan dan menjadi kekuatan yang luar biasa dan harmonis.

5) Menghargai perbedaan dan keyakinan.

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

**c. Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Indikator yang mempengaruhi gaya kepemimpinan transformasional menurut Koehler dan Pankowski (1997) (dalam Ali, 2012:104) yaitu :

- 1) Toleransi yang tinggi terhadap ketidakpastian (*high tolerance for uncertainty*).

Dengan memberikan toleransi terhadap sesuatu yang tidak menentu berarti pemimpin telah menerima kemungkinan adanya perubahan lingkungan organisasi yang dipimpinnya.

2) Energi yang terpelihara (*Sutained energy*)

Energi adalah kapasitas melakukan kegiatan. Pemimpin transformasional adalah seorang yang energik, karakter yang lebih penting dari kepemimpinan transformasional adalah kemauan untuk komit dengan energi yang ada dan mendukung asosiasi.

3) Keinginan untuk kualitas (*Passion of quality*)

Pemimpin transformasional selalu berusaha doing the right thing dengan antusias untuk mencapai hasil yang luar dari kebiasaan.

4) Ketahanan (*perseverance*)

Apa yang dilakukan oleh pemimpin transformasional adalah mencoba memberikan pengikut atau bawahan suatu kekuasaan untuk mengontrol proses, dalam rangka melakukan proses pemberdayaan yang tentu akan meghadapi banyak perlawanan, rintangan dan hambatannya.

5) Pencitraan diri yang positif (*positive self – image*) Pemimpin transformasional membutuhkan pemikiran yang didasarkan

pada mental yang kuat. Citra dirinya sendiri harus positif, sehingga dapat secara baik dan efektif berhubungan dengan orang lain yang akan berusaha merusak konsep – konsep yang telah dilaksanakan.

6) Kepercayaan (*credibility*)

Karakteristik yang membantu seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain adalah kepercayaan. Pemimpin transformasional dicirikan dengan karakter yang dibangun atas otorisasi yang diberikan padanya dan sekaligus nilai kepercayaan.

7) Keinginan yang kuat untuk mempengaruhi yang lain (*strong desire to influence others*).

Pemimpin transformasional memiliki keinginan yang kuat untuk mempengaruhi orang lain agar mereka menerima konsep yang dapat menuntun mereka. Pemimpin transformasional merasa senang kalau ada yang membantah pendapatnya; memberikan saran, kritik, dan koreksi. Dengan demikian ia juga tidak menimbulkan adanya perbedaan pendapat, dan dinamika konflik sepanjang hal tersebut bermanfaat bagi organisasi, dan di dukung oleh argumen – argumen yang rasional untuk memperbaiki organisasi.

## B. Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Peneliti	Variabel Penelitian	Hasil
1.	Hidayat dan Setiani (2020) <i>ISSN : 1411-1713</i> <i>Journal feb Unmul</i>	Variabel Independen: 1. Kepemimpinan 2. <b>Kepuasan kerja</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan kerja berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap OCB.
2.	Amalia dan Vaneta (2018) <i>ISSN : 2460-8211</i> <i>Jurnal Riset Bisnis dan Investasi</i> <i>Vol.4, No.3, Desember</i>	Variabel Independen: 1. <b>Kepemimpinan Transformasional</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif</b> terhadap Organizational Citizenship Behavior.
3.	Sendow, dkk (2016) <i>ISSN : 2303-1174</i> <i>Jurnal EMBA</i> <i>Vol.4 No.4 Desember</i>	Variabel Independen: 1. <b>Kepuasan Kerja</b> 2. Komitmen Kerja 3. Pemberdayaan Psikologis 4. Kepemimpinan Transformasional Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i>	Kepuasan kerja <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i> .
4.	Akter, et all (2020) <i>ISSN : 2319-7668</i> <i>Journal of Business and Management</i> <i>Volume 22, March</i>	Variabel Independen: 1. <b>Job Satisfaction</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap OCB.
5.	Dewi dan Riana (2019) <i>ISSN : 2477-1767</i> <i>Vol. 7, No. 2 – September</i>	Variabel Independen: 1. Motivasi Kerja 2. <b>Komitmen Organisasional</b> 3. <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Komitmen organisasional dan kepuasan kerja memiliki <b>pengaruh signifikan</b> terhadap OCB.

6.	Tirtono dan Bodroastuti (2019) <i>ISSN : 1412-5331 Vol. 17, No. 2 April</i>	Variabel Independen: 1. <b>Komitmen Organisasi</b> 2. <b>Kepuasan Kerja</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan	Kepuasan kerja <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> .
7.	Rianto (2017) <i>Jurnal JOM Fekon Vol.4 No.1 Febuari</i>	Variabel Independen: 1. <b>Kepemimpinan Transformasional</b> 2. <b>Komitmen Organisasional</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behaviour</i>	Kepemimpinan Transformasional dan <b>Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> .
8.	Sutawidjaya, dkk (2020) <i>Internasional Journal of reseach ISSN : 2582-2292 Vol. 2.</i>	Variabel Independen: 1. <b>Organizational Commitment</b> 2. <b>Work Satification</b> , Variabel Dependen: 1. <i>Organizationl Culture to Behavior (OCB)</i>	<b>Komitmen organisasi, budaya organisasi dan kepuasan berpengaruh positif</b> terhadap OCB.
9.	Satrya dan Darmawan (2018) <i>E-Jurnal Manajemen ISSN: 2302 8912 VOL.7, No.5,</i>	Variabel Independen: 1. <b>Komitmen organisasi</b> 2. <b>kepuasan kerja</b> 3. <b>budaya organisasi</b> Variabel Dependen: 1. <i>Citizenship Behavior karyawan</i>	Kepuasan kerja dan <b>komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan</b> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
10.	Ruhana, dkk (2016) <i>Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 33 No. 1 April.</i>	Variabel Independen: 1. <b>Kepemimpinan Transformasional</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> 2. <b>kepuasan kerja</b>	Kepemimpinan Transformasional <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
11.	Palupi (2018) <i>Jurnal Manajemen dan Pemasaran Jasa</i>	Variabel Independen: 1. <b>Kepemimpinan Transformasional</b> 2. <b>Komitmen Afektif</b>	Kepemimpinan transformasional <b>berpengaruh positif signifikan</b> terhadap

	ISSN : 2442-9732 Vol.11 No.2 September	Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	OCB terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
12.	Napitupulu (2018) <i>Jurnal JOM FISIP</i> Vol.5. Edisi 1 Januari-Juni	Variabel Independen: 1. <b>Kepemimpinan Transformasional</b> 2. Komitmen Organisasi Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
13.	Dotulong, dkk (2018) ISSN : 2303-1174 <i>Jurnal Emba</i> VOL.6 No.4 September.	Variabel Independen: 1. <b>Kepemimpinan transformasional</b> 2. Iklim organisasi Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Kepemimpinan Transformasional <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
14.	Irwanto, dkk (2019) ISSN: 2622-3031 Volume, 2 July.	Variabel Independen: 1. <b>Kepuasan Kerja</b> 2. <b>Komitmen Organisasi</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Kepuasan kerja <b>berpengaruh positif dan signifikan</b> , sedangkan komitmen organisasi <b>berpengaruh negatif</b> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
15.	Sengkey, dkk (2018) <i>Jurnal Emba</i> ISSN : 2303-1174 Volume.6 No.4 September.	Variabel Independen: 1. <b>Kepuasan kerja</b> 2. <b>Komitmen organisasi</b> Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif dan signifikan</b> , sedangkan komitmen organisasi <b>berpengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>
16.	Wulan, dkk (2016) <i>Journal Of Management,</i>	Variabel Independen: 1. <b>Kepuasan Kerja</b> 2. Lingkungan Kerja 3. Loyalitas Kerja	Kepuasan kerja berpengaruh <b>positif</b> Terhadap Organizational

	<i>Volume 2 No.2 Maret.</i>	Variabel Dependen: 1. <i>Organizational Citizenship Behavior (Ocb)</i>	Citizenship Behavior
17.	Indrawati dan Prabandewi (2016) <i>E-Jurnal Manajemen Unud</i> ISSN: 2302-8912 Vol. 5, No. 10.	Variabel Independen: 1. <b>Kepuasan Kerja</b> 2. <b>Komitmen Organisasi</b> Variabel Dependen: 3. <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki pengaruh <b>positif</b> terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>

### C. Hubungan Antar Variabel

#### 1. Hubungan antara kepuasan kerja dengan *organizational citizenship behavior*

Robbins dan Judge (2008: 113) menyebutkan bahwa kepuasan kerja seharusnya menjadi faktor penentu utama dari perilaku OCB karena karyawan yang puas akan lebih mudah berbuat lebih dalam pekerjaannya. Menurut Sengkey, dkk (2018) menyatakan bahwa karyawan yang merasakan kepuasan pada pekerjaannya akan bekerja secara maksimal dalam menyelesaikannya, bahkan melakukan hal-hal lain diluar pekerjaannya tersebut. Tingginya tingkat kepuasan kerja dan disertai dengan komitmen terhadap organisasi akan membuat pegawai cenderung bersikap bahwa organisasi merupakan tempat yang benar bagi dirinya. Keterikatan disertai dengan kepuasan akan membuat pegawai mudah dalam menerima tugas dari organisasi bahkan tanggung jawab dalam pengerjaan tugas akan meningkat sehingga akan menimbulkan perilaku OCB pegawai.

Kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Robbins & Judge dalam Lengkon dan Sendow (2016). Kepuasan kerja merupakan suatu sikap dari karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian dan umpan balik dalam pekerjaannya. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi maka akan memberikan dampak positif terhadap pekerjaannya. Kepuasan yang dirasakan oleh karyawan yang berasal dari gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun pekerjaan yang dilakukannya akan meningkatkan OCB.

Pengaruh kepuasan kerja telah dibuktikan dalam penelitian terdahulu. Hasil penelitian Bodroastuti dan Tirtono (2019) yang dilakukan di PT Multi Terminal Indonesia cabang Semarang, membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Menurut penelitian dari Nurhayati, Dkk (2016) yang dilakukan di PT. Perwira Bhakti Sentrasejahtera di Kota Semarang membuktikan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Dewi dan Riana (2019) yang melakukan penelitian pada PNS Sekretariat DPRD Kabupaten Badung menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

## **2. Hubungan antara komitmen Organisasi dengan *organizational citizenship behavior***

Komitmen organisasi menurut Mayer et al dalam Palupi dkk (2018) mengemukakan bahwa komitmen organisasi sebagai keadaan psikologi yang menggambarkan ikatan antara karyawan dengan perusahaan atau keterkaitan emosional yang mendorong bawahan senantiasa bertahan di dalam organisasi atau tidak, yang terindikasi dalam tiga komponen, yaitu : komitmen afektif, komitmen kontinuan, dan komitmen normatif, Dengan adanya komitmen pada seorang karyawan maka akan memberikan perilaku positif di dalam organisasi, dan pekerja akan melaksanakan tugas-tugasnya secara maksimal dengan susana hati yang baik, dan mereka akan suka rela bekerja di luar *job description*-nya sehingga dapat menambah efektifitas dan kinerja karyawan sehingga dapat menimbulkan perilaku *organizational citizenship behavior*.

Uraian di atas menunjukkan bahwa perilaku *organizational citizenship behavior* tidak lepas dari komitmen yang ada pada karyawan. Karyawan yang memiliki komitmen tinggi umumnya akan lebih menunjukkan perilaku OCB dalam aktivitas kerja sehari - hari.

. Pengaruh komitmen organisasi telah dibuktikan dalam penelitian terdahulu Bodroastuti dan Ruliaji (2016) yang dilakukan di PT Multi Terminal Indonesia cabang Semarang, memperoleh hasil penelitian bahwa komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

### **3. Hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan *organizational citizenship behavior***

Kepemimpinan transformasional menurut Robbins & Judge dalam Napitupulu (2018) mendefinisikan pemimpin transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya.

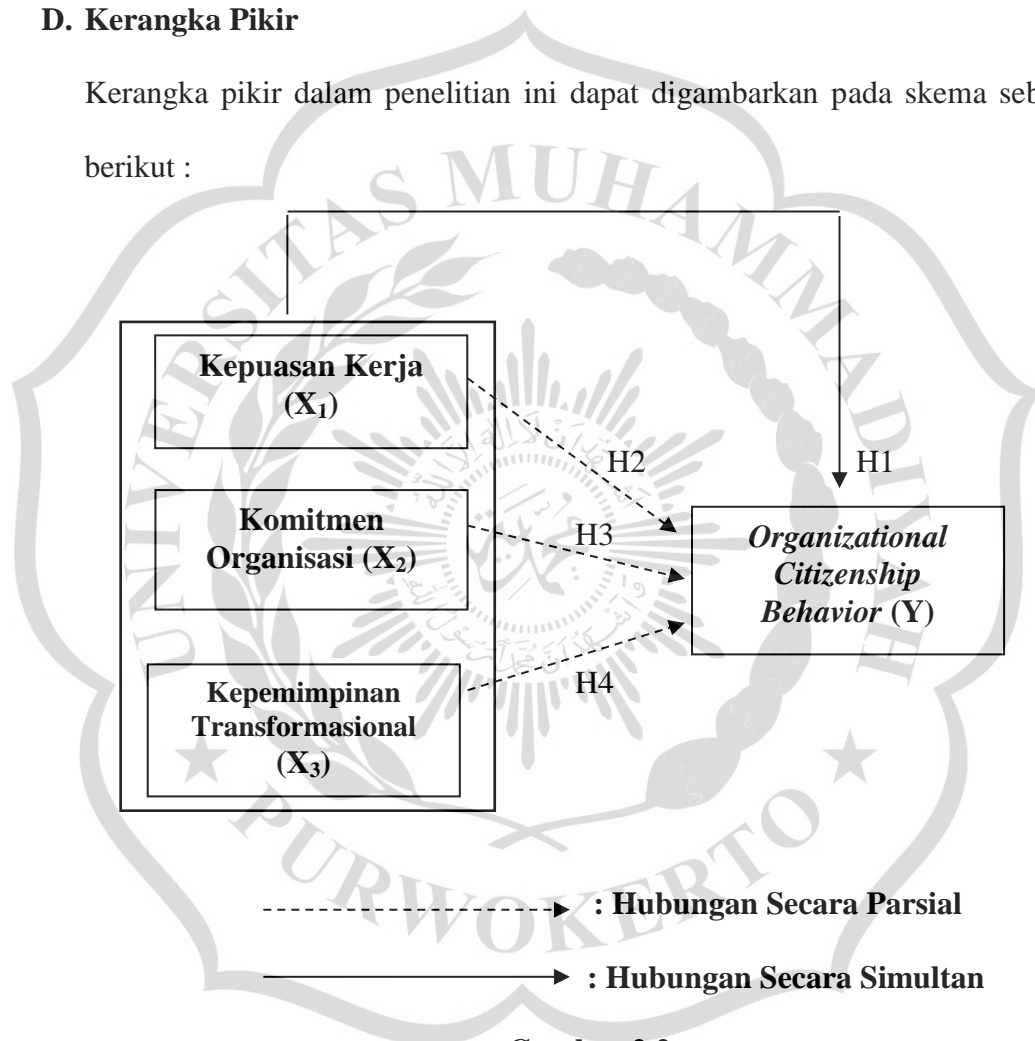
Kepemimpinan transformasional yang didalamnya berisi nilai-nilai seperti, karisma, inspirasional, perhatian individu dan stimulus intelektual memiliki hubungan yang kuat untuk memungkinkan memunculkan sikap dan perilaku positif karyawan (Palupi, dkk 2018). Salah satu outcome ataupun perilaku positif adalah organizational citizenship behavior. *Outcome* dalam bentuk sikap dan perilaku lebih banyak disebabkan peran kepemimpinan. Dampak dari dimensi-dimensi kepemimpinan transformasional seperti perhatian individu yang diberikan oleh pemimpin kepada karyawannya, yang bertujuan agar karyawan dapat memaksimalkan kinerja pekerjaannya dan memiliki rasa kepercayaan diri yang tinggi bahkan terbangun ikatan emosional bukan hanya dengan atasan namun juga dengan organisasi (Palupi, dkk 2018).

Di dalam penelitian Napitupulu (2018) yang dilakukan pada Perawat Rumah Sakit Puri Husada di Tembilahan, memperoleh hasil kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, penelitian mengenai kepemimpinan transformasional juga dilakukan oleh Rianto (2017) yang dilakukan pada Rumah Sakit Eka Hospital Pekanbaru menghasilkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan

terhadap OCB, dilakukan juga oleh Amalia (2018) yang dilakukan pada PT. *Komatsu Undercarriage* Indonesia, memiliki pengaruh bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

#### D. Kerangka Pikir

Kerangka pikir dalam penelitian ini dapat digambarkan pada skema sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Kerangka pemikiran**

## E. Hipotesis

Hipotesis merupakan dugaan atau jawaban sementara yang masih perlu dibuktikan kebenarannya. Berdasarkan perumusan masalah dan kajian teori yang menjadi acuan dalam penelitian ini, diajukan hipotesis sebagai berikut :

H<sub>1</sub> : Kepuasan kerja, komitmen organisasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara simultan terhadap *organizational citizenship behavior*.

H<sub>2</sub> : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior*.

H<sub>3</sub> : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior*.

H<sub>4</sub> : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan secara parsial terhadap *organizational citizenship behavior*.