

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Social exchange theory

Pada umumnya masyarakat membangun hubungan sosial yang terdiri dari unsur imbalan, pengorbanan, dan keuntungan, sehingga kita dan orang lain dalam hubungan tersebut dipandang sebagai perilaku yang saling mempengaruhi. Ganjaran adalah apa yang diperoleh dengan pengorbanan, dimana pengorbanan adalah apa yang dihindari, keuntungan adalah ganjaran dikurangi pengorbanan. Oleh karena itu, tindakan sosial terdiri dari pertukaran setidaknya dua orang berdasarkan perhitungan untung rugi (Mighfar, 2015).

Social exchange theory merupakan teori yang dipelopori oleh Peter M. Blau (1964) dan George C. Homans (1961). Dalam analisisnya, Homans berpendapat bahwa perilaku sosial berpegang pada keharusan dengan menggunakan kerangka prinsip-prinsip psikologis individu. Akan tetapi di sisi lain Blau berpendapat bahwa, pertukaran sosial bergerak dari level mikro interaksi interpersonal, ke level makro struktur sosial. Ini mencoba untuk menunjukkan bagaimana struktur sosial yang lebih besar muncul dari proses pertukaran dasar (Mighfar, 2015).

Teori pertukaran sosial melihat dimana perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi. Seperti halnya

ketika kita di dalam suatu organisasi terdapat orang lain yang meminta bantuan pada kita, kita membantunya dan sebaliknya ketika kita meminta bantuan, maka orang lain dalam organisasi tersebut membantunya. Sehingga ada unsur timbal balik dimana semua pihak yang terlibat merasa teruntungkan. Jadi perilaku seseorang dimunculkan bagi dirinya, demikian pula sebaliknya jika merugikan maka perilaku tersebut tidak ditampilkan.

OCB merupakan tindakan yang dilakukan seseorang dalam organisasi yang saling membantu dalam hal pekerjaan (Saqila, 2021). Seperti halnya sesuai dengan *social exchange theory* bahwa tindakan timbal balik yang dilakukan seseorang dengan orang lain yang tidak mengharapkan suatu imbalan. Hal tersebut juga berhubungan dengan kualitas kehidupan kerja yaitu tindakan yang dilakukan dengan suka rela. Seperti di ruang rawat inap RSUD dr. R. Goeteng Taroenadibrata Purbalingga bahwa ketika ada perawat yang sedang membutuhkan bantuan kita, maka kita membantunya dengan sukarela.

Teori pertukaran sosial merupakan teori yang sering digunakan untuk menjelaskan mengapa karyawan bersedia menunjukkan perilaku kewargaan organisasi (OCB). Teori ini didasarkan pada 2 asumsi yaitu timbal balik dan keadilan. Ketika karyawan memiliki pengaruh atau persepsi yang relatif positif, mereka membalas dengan cara yang praktis dan efektif. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah salah satu cara terbaik untuk menunjukkan bahwa lingkungan etika organisasi

relevan bagi karyawan yang dipengaruhi oleh perilaku peran tertentu (Larasati & Susilowati, 2021).

2. Organizational Citizenship Behavior (OCB)

a. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Anam dan Rizana (2021) menyatakan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kesediaan untuk melakukan tugas yang bukan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan dan berkontribusi pada lingkungan psikologis dan social tempat kerja. Pendapat lain dari Ahdiyana (dalam Anam & Rizana, 2021) menyatakan bahwa OCB adalah tindakan di luar kewajiban formal (peran tambahan) dan tidak ada hubungannya dengan balas jasa langsung. Artinya, orang dengan OCB tinggi bersedia dibayar dengan perilaku individu mereka daripada dalam bentuk uang atau bonus tertentu.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan perilaku yang bukan bagian dari tugas yang telah dipersyaratkan secara formal bagi seorang karyawan tetapi secara keseluruhan mendorong fungsi efektif organisasi (Robbins & Judge, 2013). OCB juga merupakan perilaku menolong dan membangun yang ditunjukkan oleh anggota organisasi dan dinilai atau dihargai oleh manajemen organisasi tetapi tidak berhubungan langsung dengan produktivitas individu dan perilaku yang diperankan bukan merupakan tuntutan dari peran individu (Naway, 2017).

b. Teori *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational citizenship behavior merupakan kesukarelaan karyawan melakukan segala aktivitas maupun perilaku untuk tujuan organisasi tanpa rasa kewajiban dan dengan tidak mengharapkan imbalan apapun (Taskiran dan Iygun, 2019). Sedangkan *social exchange theory* merupakan teori dimana orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterima dengan perilaku yang saling mempengaruhi dan terdapat unsur imbalan, pengorbanan dan keuntungan. Dengan menerapkan sikap saling tolong menolong dalam organisasi, maka dapat meningkatkan *organizational citizenship behavior*.

Organizational citizenship behavior harus sudah melekat pada setiap diri karyawan, karena setiap karyawan pasti membutuhkan bantuan orang lain dan sebaliknya. Perilaku tersebut juga dibutuhkan untuk mendukung kegiatan-kegiatan dalam organisasi yang tidak selamanya dapat dilakukan secara formal melalui kegiatan-kegiatan rutin organisasional. Dalam kondisi tertentu, adakalanya organisasi membutuhkan perilaku ekstra peran, terutama ketika organisasi memerlukan dukungan aktivitas pegawai yang tidak dapat dinilai atau dihargai dengan uang. Sehingga, OCB sangatlah penting dalam sebuah organisasi dan dapat mempertahankan kinerja karyawannya.

c. Faktor-faktor *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Organ dkk (2006) dalam Fathiyah dan Pasla (2021) peningkatan OCB dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu

1) Faktor Internal

a) Kepuasan Kerja

Sebagai karyawan yang bekerja dengan puas maka akan berbicara positif tentang organisasinya, membantu orang lain, dan membuat kinerjanya akan melampaui target.

b) Komitmen Organisasi

Karyawan yang mempunyai keinginan untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi, bersedia bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasinya.

c) Moral Karyawan

Meliputi ajaran dan aturan tentang benar dan salah dari perbuatan yang disengaja. Moralitas adalah kewajiban moral seseorang komunitas atau organisasi.

d) Motivasi

Motivasi sebagai kemauan untuk berusaha keras untuk mencapai tujuan organisasi bila diperlukan kemampuan perusahaan untuk memenuhi berbagai kebutuhan individu.

2) Faktor Eksternal

1) Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah kecenderungan berorientasi aktivitas kepemimpinan yang mempengaruhi

aktivitas bawahan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

2) Budaya Organisasi

Budaya organisasi mengacu pada system makna Bersama yang dianut oleh anggota untuk membedakan suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Robbins (2003) berpendapat bahwa budaya organisasi adalah karakteristik utama yang dihargai oleh anggota organisasi.

d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Ahmed ddk (2012); Chiang & Hsieh (2012) dalam Wisnawa dan Dewi (2020), indikator *organizational citizenship behavior* (OCB) yaitu sebagai berikut :

1) *Altruism*

Persepsi responden yang memberikan bantuan kepada rekan kerja tanpa mengharapkan imbalan, menggantikan rekan kerja yang tidak masuk/istirahat, dan bekerja lembur membantu rekan kerja menyelesaikan pekerjaannya tanpa dikenakan gaji lembur.

2) *Conscientiousness*

Merasa puas jika pekerjaannya selesai tepat pada waktunya, menyelesaikan pekerjaan dengan tanggung jawab, dan berani mengambil resiko untuk bertanggung jawab melaksanakan hasil keputusan rapat Bersama.

3) *Courtesy*

Diukur dari persepsi responden yang selalu terlibat dalam fungsi-fungsi perusahaan, pernah mengajak rekan kerja makan siang dan sharing mengenai masalah yang dihadapi dan pernah mengingatkan teman agar tidak lupa menyelesaikan pekerjaannya.

4) *Sportsmanship*

Diukur dari persepsi responden yang mudah beradaptasi dengan perubahan yang terjadi dalam perusahaan, tidak pernah mengeluh tentang tugas dan kebijakan perusahaan, menyesuaikan diri dengan kebijakan baru dari perusahaan.

5) *Civic Virtue*

Diukur dari persepsi responden yang rutin mengikuti kegiatan yang diadakan perusahaan, tertarik mencari informasi penting yang bermanfaat untuk perusahaan dan selalu mempertimbangkan hal-hal terbaik untuk kemajuan perusahaan.

3. Quality of Work Life

a. Pengertian *Quality of Work Life*

Kualitas kehidupan kerja adalah cara berpikir tentang individu, pekerjaan, dan organisasi dalam hubungannya satu sama lain antar karyawan, yang berdampak pada kinerja karyawan dan organisasi dan mengintegrasikan ide-ide partisipatif ke dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan organisasi (Legowo & olihah,

2022). Menurut (Robbins dan Hakim, 2013) dalam (Djani & Neolaka, 2020) kualitas kehidupan kerja memastikan kesejahteraan karyawan, keamanan kerja, kepuasan kerja, system kompensasi yang baik, kesejahteraan karyawan, dan partisipasi karyawan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.

Quality of work life adalah suatu cara berpikir tentang orang-orang, pekerjaan dan organisasi yang memusatkan perhatian pada dampak pekerjaan terhadap pekerja dan efektivitas organisasional, disamping memberikan gagasan-gagasan partisipatif dalam memecahkan masalah-masalah organisasional dan pembuatan keputusan Menurut Anatan dan Ellitan (2007) dalam Paramitha dan Rijanti (2022). *Quality of work life* juga merupakan ukuran kemampuan suatu organisasi dalam upayanya memenuhi kebutuhan pribadi secara mendasar pada seluruh anggotanya, yang berupa pemberian kesempatan dan pengalaman bermakna di tempat kerjanya (Soetjipto, 2017).

b. Teori *Quality of Work Life* (QWL)

Quality of wok life merupakan ungkapan pentingnya sebuah penghargaan terhadap manusia dalam menjalankan aktivitas dilingkungan kerjanya. Karena kualitas kehidupan kerja akan menghasilkan lingkungan kerja yang lebih manusiawi dan berupaya memenuhi semua kebutuhan anggota organisasi. Sedangkan *social exchange theory* merupakan teori dimana orang menghitung nilai

keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterima dengan perilaku yang saling mempengaruhi dan terdapat unsur imbalan, pengorbanan dan keuntungan. Dengan adanya saling mempengaruhi antar kelompok atau orang dalam organisasi, maka akan meningkatkan QWL yang ada sehingga bisa mencapai tujuan organisasi tersebut (Mighfar, 2015).

Kehidupan kerja yang berkualitas menjadi gambaran sebagai kepedulian dan pengalaman perusahaan pada tenaga kerja, lingkungan kerja, hubungan dengan orang lain, komunikasi serta kerjasama efektif dengan karyawan. Kualitas kehidupan kerja tidak hanya dipandang sebagai pendekatan tentang pengayaan dan perluasan kerja, namun sebagai filosofi dalam mengelola sumber daya perusahaan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam produksi dengan melibatkan karyawan dalam membangun budaya kerja yang baik. Perusahaan juga memfasilitasi kebutuhan sosialisasi karyawan melalui keorganisasian karyawan di tempat kerja sebagai penyaluran aspirasi dan usulan untuk menyelesaikan berbagai masalah yang terkait dengan kehidupan kerja (Soejipto, 2017).

c. Faktor-faktor *Quality of Work Life*

Faktor – faktor yang mempengaruhi *quality of work life* menurut Zin (2002) dalam Adikoeswanto dkk (2020), sebagai berikut:

1. Perkembangan

Pengembangan karyawan diketahui mengacu pada hal-hal yang berkaitan dengan pendidikan dan pelatihan formal, pengalaman kerja, hubungan dan penilaian karakter, keterampilan dan kompetensi yang membantu mempersiapkan karyawan untuk pekerjaan itu. Posisi masa depan yang dapat digunakan dalam jangka panjang sebagai pertumbuhan pribadi dan profesional individu. Pengembangan organisasi di sisi lain adalah aplikasi mendasar berdasarkan informasi perilaku tentang perbaikan dan kemajuan yang direncanakan, dengan penekanan kuat pada metode, pengaturan, dan proses untuk meningkatkan kinerja bisnis. Pendekatan pengembangan organisasi ditandai dengan pengumpulan dan pelaksanaan ide-ide untuk "meningkatkan efektivitas kinerja organisasi". Selain itu, seiring perkembangan karir, motivasi, harga diri, dan kepuasan pribadi juga meningkat, dan karyawan menjadi lebih terlibat.

2. Partisipasi

Partisipasi karyawan adalah proses pengaturan kondisi karyawan untuk mengelola pekerjaan mereka dan berpartisipasi dalam keputusan tentang pekerjaan mereka. Karyawan berbagi otoritas pengambilan keputusan terkait tugas dengan manajer mereka yang menunjukkan bahwa partisipasi meningkatkan komitmen individu untuk mencapai tujuan organisasi, dan bahwa

partisipasi tersebut menciptakan dan memupuk kepercayaan dan rasa kebersamaan. Partisipasi dalam perencanaan strategis dapat menampilkan dirinya sebagai bentuk khusus dari pengambilan keputusan partisipatif yang berhubungan positif dengan pemenuhan kebutuhan otonomi eksekutif. Kompetensi dan kepuasan kebutuhan ini telah diidentifikasi sebagai prekursor keterlibatan organisasi emosional.

3. Kompensasi

Kompensasi adalah jenis keuntungan finansial yang menarik dan memotivasi karyawan dalam suatu organisasi. Secara khusus, kompensasi dapat didefinisikan sebagai jenis pendapatan dan keuntungan finansial yang diterima pekerja sebagai hasil dari pekerjaan, dan kompensasi dapat dibagi menjadi kompensasi langsung dan tidak langsung. Gaji langsung termasuk gaji pokok yang menjadi hak pekerja untuk bekerja. Ini semua termasuk upah, upah, upah lembur dan semua jenis bonus. Kompensasi tidak langsung mencakup program perlindungan, rencana asuransi, bantuan pendidikan, dan pembayaran liburan, prestasi, peluang sukses, peluang pengakuan, dan bentuk prestasi lainnya. Meskipun karyawan membutuhkan remunerasi dasar untuk mempertahankan gaya hidup yang sesuai, remunerasi juga merupakan ukuran sebenarnya dari nilai individu bagi organisasi. Pembayaran

kompensasi dapat digunakan sebagai fungsi SDM strategis yang secara signifikan memengaruhi fungsi SDM terkait lainnya.

4. Pengawasan

Dukungan sosial dari supervisi dapat didefinisikan sebagai keseluruhan tingkat interaksi sosial yang bermanfaat yang tersedia di tempat kerja yang diawasi dan terdiri dari dua jenis dukungan: Sosio-emosional dan cekatan. Yang pertama berkaitan dengan kebajikan dan ekspresi emosi positif, hubungan kepercayaan dan empati yang ditunjukkan oleh atasan di lingkungan sosial yang positif. Yang terakhir mengacu pada kolaborasi tugas kerja antara perawat dan supervisor, dan aspek-aspek seperti ketersediaan supervisor untuk mengatasi masalah profesional perawat atau untuk memberikan informasi yang berguna untuk pekerjaan mereka. Blok bangunan paling mendasar untuk membangun kepercayaan karyawan dalam suatu organisasi adalah persepsi keadilan.

Motivasi karyawan telah terbukti meningkat dalam organisasi yang menerapkan keadilan organisasi. Pengawasan yang dipandang sebagai perwakilan dari suatu organisasi berperan penting dalam pelaksanaan keadilan. Dengan demikian, peran pengawasan masuk akal bagi perusahaan, terutama dalam hal mendukung karyawan.

5. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja mengacu pada suasana organisasi di mana karyawan bekerja. Lingkungan kerja berkaitan dengan iklim organisasi tertentu di mana karyawan melakukan tugasnya, dan lingkungan kerja yang mendukung dan aman cenderung memenuhi kebutuhan karyawan. Untuk melakukan hal ini dengan sukses, organisasi perlu merancang lingkungan kerja mereka dengan cara yang melibatkan dan memotivasi karyawan, yang pada akhirnya mengarah pada hasil yang diinginkan. Lingkungan itu sendiri berubah, dan organisasi yang dapat bertahan adalah organisasi yang dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, jika suatu organisasi tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungannya, maka akan mengalami masa-masa disintegrasi.

d. Indikator *Quality of Work Life*

Menurut Nawawi (2005) dalam Setiawati dan Wahyudi (2019), terdapat 9 indikator *quality of work life* (QWL):

1. Komunikasi

Di lingkungan setiap dan semua perusahaan, pegawai sebagai SDM memerlukan komunikasi yang terbuka dalam batas-batas wewenang dan tanggung jawab masing-masing.

2. Penyelesaian Masalah

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pekerja memerlukan pemberian kesempatan pemecahan konflik dengan perusahaan atau sesama pegawai secara terbuka, jujur dan adil.

3. Pengembangan Karir

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pegawai memerlukan kejelasan pengembangan karir masing-masing dalam menghadapi masa depannya.

4. Keterlibatan Karyawan

Di lingkungan perusahaan, pegawai perlu diikutsertakan dalam pengambilan keputusan dan pelaksanaan pekerjaan, sesuai dengan posisi, kewenangan dan jabatan masing-masing.

5. Rasa Bangga terhadap Institusi

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap pegawai perlu dibina dan dikembangkan perasaan bangganya pada tempat kerja, termasuk juga pada pekerjaan atau jabatannya.

6. Kompensasi yang Seimbang

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pegawai harus memperoleh kompensasi yang adil/wajar dan mencukupi.

7. Keselamatan Lingkungan Kerja

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pegawai memerlukan keamanan lingkungan kerja.

8. Rasa Aman terhadap Pekerjaan

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pegawai memerlukan rasa aman atau jaminan kelangsungan pekerjaannya.

9. Fasilitas yang di dapat

Di lingkungan suatu perusahaan, setiap dan semua pegawai memerlukan perhatian terhadap pemeliharaan kesehatannya, agar dapat bekerja secara efektif, efisien dan produktif.

4. Organizational Commitment

a. Pengertian *Organizational Commitment*

Komitmen organisasi merupakan kesediaan seseorang untuk mengikat diri dan menunjukkan loyalitas pada organisasi karena merasakan dirinya terlibat dalam kegiatan organisasi. Pekerja mengidentifikasi dengan organisasi menunjukkan bahwa pekerja bercampur dengan baik dan sesuai dengan etika dan harapan organisasi bahwa mereka mengalami perasaan kesatuan dengan perusahaan. Tetapi komitmen organisasional juga dapat memengaruhi apakah seorang pekerja tetap tinggal sebagai anggota organisasi atau meninggalkan untuk mengejar pekerjaan lain (Wibowo, 2017).

Komitmen organisasi merupakan bentuk loyalitas yang lebih konkrit yang dapat dilihat dari sejauh mana pegawai mencurahkan perhatian, gagasan, dan tanggung jawabnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi (Sari dkk, 2021). Pendapat lain juga dikemukakan oleh Luthans (2010) dalam Rulianti (2022) bahwa komitmen

organisasi merupakan sikap sikap yang menunjukkan loyalitas karyawan dan merupakan proses berkelanjutan seorang anggota organisasi mengekspresikan perhatian mereka kepada kesuksesan dan kebaikan organisasinya. Sikap loyalitas ini diindikasikan dengan keinginan kuat seseorang untuk tetap menjadi anggota organisasinya (Rulianti, 2022).

b. Teori *Organizational Commitment* (OC)

Organizational Commitment merupakan sikap dimana seseorang untuk menjadi karyawan yang setia atau memiliki loyalitas tinggi. Sedangkan *social exchange theory* merupakan teori dimana orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangkan pengorbanannya dari penghargaan yang diterima dengan perilaku yang saling mempengaruhi dan terdapat unsur imbalan, pengorbanan dan keuntungan. Dengan adanya sikap loyalitas tinggi terhadap organisasi maka dapat meningkatkan komitmen organisasi dan saling mempengaruhi antar karyawan untuk tercapainya suatu tujuan organisasi (Mighfar, 2015).

Komitmen organisasional akan membuat pekerja cenderung senang membantu dan dapat bekerjasama, lebih berorientasi pada kerja, serta memberikan yang terbaik kepada organisasi tempatnya bekerja. Hubungan timbal balik antar anggota dalam organisasi dapat mewujudkan tujuan organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen

yang tinggi terhadap organisasinya cenderung memiliki sikap loyalitas yang tinggi terhadap organisasi (Mighfar, 2015).

c. Faktor-faktor *Organizational Commitment* (OC)

Menurut Robbins and Judge (2015) dalam Heriadi dkk (2022) menyebutkan beberapa faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi berdasarkan pendekatan multidimensional, yaitu :

1) Faktor Personal

Ada banyak peneliti yang menunjukkan bahwa beberapa tipe pekerja memiliki komitmen yang lebih tinggi pada organisasi yang mempekerjakannya. Pekerja yang lebih teliti, ekstrovet, dan mempunyai pandangan positif terhadap hidupnya cenderung lebih berkomitmen. Pekerja yang berorientasi kepada kelompok, memiliki tujuan serta menunjukkan kepedulian terhadap kelompok, merupakan tipe pekerja lebih terikat kepada keanggotannya.

2) *Situational Factors*

a. *Workpace values*

Pembagian nilai merupakan komponen yang penting dalam setiap hubungan atau perjanjian. Nilai yang tidak terlalu kontroversial (kualitas, inovasi, kerjasama, partisipasi) akan lebih mudah dibagi dan akan membangun hubungan yang lebih dekat. Jika pekerja percaya pada nilai kualitas produk

organisasi, mereka akan terikat pada perilaku yang berperan dalam meningkatkan kualitas.

b. Subordinate-supervisor interpersonal relationship

Perilaku dari supervisor merupakan suatu hal yang mendasar dalam menentukan tingkat kepercayaan interpersonal dalam unit pekerjaan. Perilaku dari supervisor yang termasuk ke dalamnya seperti berbagi informasi yang penting, membuat pengaruh yang baik, menyadari dan menghargai unjuk kerja yang baik dan tidak melukai orang lain.

c. Job Characteristics

Kepuasan terhadap otonomi, status, dan kepuasan terhadap organisasi adalah predicator yang signifikan terhadap komitmen organisasi.

d. Organizational Support

Pekerja akan lebih bersedia untuk memenuhi panggilan di luar tugasnya ketika mereka bekerja di organisasi yang memberikan dukungan serta menjadikan keseimbangan tanggung jawab pekerjaan dan keluarga menjadi lebih mudah, mendampingi mereka di masa sulit, menyediakan keuntungan dan membantu anak mereka melakukan sesuatu yang mereka tidak dapat lakukan.

3) *Positional Factors*

a. *Organizational Tenure*

Pekerja yang telah lama bekerja di organisasi akan lebih mempunyai hubungan yang kuat dengan organisasi tersebut.

b. *Hierarchical Job*

Level penelitian menunjukkan bahwa status social ekonomi menjadi satu-satunya predicator yang kuat dalam komitmen organisasi. Karena status yang tinggi akan merujuk pada peningkatan motivasi dan kemampuan untuk terlibat secara aktif.

d. *Indikator Organizational Commitment*

Indikator komitmen organisasi menurut Allen dan Mayer (1997) dalam Mutiarni dan Hidayati (2018) adalah:

- 1) *Affective Commitment*, menunjukkan adanya kelestarian psikologis antara individu dengan organisasinya.
- 2) *Continuence Commitment*, adalah suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional.
- 3) *Normative Commitment*, adalah komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi.

5. Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass (1990) dalam Wijono (2018) mengatakan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan pemimpin yang memotivasi karyawan untuk bekerja menuju tujuan, bukan karena kepentingan pribadi jangka pendek, pencapaian, aktualisasi diri, atau merasa aman. Dengan mengungkapkan visinya, seorang pemimpin transformasional memotivasi karyawannya untuk bekerja menuju tujuannya dan untuk memberikan imbalan internal.

Kepemimpinan adalah upaya seorang manajer untuk memungkinkan tercapainya tujuan pribadi atau perusahaan. Oleh karena itu, pemimpin diharapkan mampu mempengaruhi, mendukung, dan memotivasi pengikutnya untuk bertindak secara antusias untuk mencapai tujuan yang diinginkan, baik secara pribadi maupun organisasi. Pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan membutuhkan pemimpin yang dapat memberikan arahan (Sari dkk, 2020). Menurut Wijonarko (2021) gaya kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin berusaha untuk mengubah dan mendidik para karyawannya agar dapat memenuhi tujuan organisasi atau perusahaan.

b. Teori Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan

mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi. Sedangkan *social exchange theory* merupakan teori dimana orang menghitung nilai keseluruhan dari sebuah hubungan dengan mengurangi pengorbanannya dari penghargaan yang diterima dengan perilaku yang saling mempengaruhi dan terdapat unsur imbalan, pengorbanan dan keuntungan. Dengan sikap yang mendahulukan kepentingan organisasi maka pemimpin akan senang dan dapat meningkatkan kinerjanya untuk memperhatikan lebih baik lagi dalam pekerjaannya (Mighfar, 2015).

c. Faktor-faktor Kepemimpinan Transformasional

Menurut Yukl (2018), terdapat beberapa faktor yang terkait dengan kepemimpinan transformasional:

1) Kepercayaan diri pemimpin

Pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam mengendalikan perusahaan, sehingga dalam hal ini kepercayaan diri yang ada dalam diri pemimpin akan memengaruhi pemimpin dalam menghadapi peluang ataupun masalah. Dalam beberapa studi kepemimpinan, percaya diri mengacu pada kecenderungan melihat sisi positif dari berbagai hal, yang selanjutnya akan digunakan dalam penilaian, pengambilan keputusan dan gagasan.

2) Kecakapan dalam memimpin

Kecakapan dalam diri pemimpin berperan penting, karena untuk mencapai tujuan organisasi, pemimpin dituntut untuk dianggap

keaktifan dan inovatif dengan tidak mengabaikan kepentingan para pengikutnya.

3) Sifat visioner

Salah satu tugas dari seorang pemimpin adalah menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas (Rivai, dkk, 2019). Berkaitan dengan hal tersebut, sifat visioner pemimpin akan cenderung memengaruhi pemimpin dalam menciptakan, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan atau mentransformasikan dan mengimplementasi pemikiran ideal yang berasal dari diri pemimpin (Sudaryo, dkk, 2018).

4) Pengikut

Seorang pemimpin yang mempunyai pengaruh, kekuasaan dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila tidak memiliki pengikut yang berada dibelakangnya yang memberi dukungan dan mengikutinya (Rivai, dkk, 2019). Sehingga untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, pemimpin harus melibatkan orang dalam menghadapi tantangan, perspektif yang berubah dan belajar cara baru untuk bekerja bersama secara efektif (Yukl, 2018). Dengan demikian, karakteristik pengikut dan persepsi pengikut terhadap pemimpinnya akan menjadi sangat penting dan memengaruhi kinerja satu sama lain.

d. Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Model Kepemimpinan Transformasional, seorang pemimpin yang ideal harus memiliki empat indikator perilaku menurut Long (2014) dalam Wisnawa dan Dewi (2020):

1) *Inspirational Motivation*

Diukur dari persepsi responden mengenai pemimpin memberikan motivasi dalam bekerja, menumbuhkan rasa percaya diri saat bekerja, memberikan keyakinan bahwa tujuan akan tercapai, membangkitkan rasa antusiasme, dan melakukan komunikasi dengan jelas.

2) *Idealized Influence*

Diukur dari persepsi responden mengenai pemimpin merupakan *role model* dalam perusahaan, memberikan petunjuk bagaimana menyelesaikan pekerjaan, menanamkan rasa bangga dengan perusahaan dan mendapatkan rasa hormat dari pegawai.

3) *Intelektual Stimulation*

Diukur dari persepsi responden mengenai kemampuan pemimpin untuk mendorong kreativitas, inovasi, mendengarkan ide atau gagasan bawahannya, menyelesaikan masalah secara rasional/logis, dan menyelesaikan masalah dari berbagai sudut pandang.

4) *Individual Consideration*

Diukur dari persepsi responden mengenai pemimpin meningkatkan pengembangan diri bawahannya, memperlakukan bawahan sebagai individu pribadi bukan hanya sebagai anggota kelompok kerja, bersedia mendengarkan kesulitan atau keluhan bawahannya, memberikan nasihat untuk pengembangan diri, memperlakukan pegawai sebagai individu yang memiliki kebutuhan, kemampuan dan aspirasi yang berbeda.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bermanfaat untuk membantu penelitian dalam menentukan hipotesis dan kerangka pikiran tentang penelitian yang akan diteliti. Penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini sebagai berikut :

Tabel 2.1

Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1	Difa, Claudia, (2022) Journal of Wetlands Environmental Management Volume 10, Nomor 2	Variabel Bebas : X1: Organizational Commitment X2: Quality of Work Life	1. Organizational commitment berpengaruh positif terhadap OCB 2. Quality of work life berpengaruh positif terhadap OCB.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	ISSN: 2354-5844	Variabel Terikat : Y: Organizational Citizenship Behavior (OCB)	
2	Veneta, Amalia, (2018) Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Volume 4, Nomor 3 ISSN: 2460-8211	Variabel bebas : X1: Kepemimpinan Transformasional Variabel Terikat : Y: Organizational Citizenship Behavior (OCB)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.
3	Widiyanti, Rizal (2022) Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah Volume 5, Nomor 2 E-ISSN:2549-3410 P-ISSN:2614-3259	Variabel Bebas : X1: Quality of Work Life X2: Self Efficacy Variabel Terikat : Y:Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1. Quality Of Work Life berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Self Efficacy berpengaruh negative terhadap OCB.
4	Sofiah, Hartono, Sinambela (2022) Jurnal Psikologi Teori dan Terapan Volume 13, Nomor 2 p-ISSN: 2807-1708 e-ISSN: 2597-9035	Variabel Bebas : X1:Kepemimpinan Transfromasional <i>M: work engagement</i> Variabel Terikat : Y:Organizational	1. Kepemimpinan Transformasional tidak berpengaruh langsung terhadap OCB. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB melalui work engagement.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		Citizenship Behavior (OCB)	
5	Setiana, (2022) Journal of Business and Economics Research (JBE) Volume 3, Nomor 2 ISSN : 2716-4128 (media online)	Variabel Bebas : X1: Komitmen Organisasi X2: Kepuasan Kerja Variabel Terikat: Y: Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB.
6	Syahbanuari, Abdurrahman, (2019) Prosiding Manajemen Volume 5, Nomer 1 ISSN: 2460-6545	Variabel Bebas : X1: <i>Quality of Work Life</i> (QWL) X2: Komitmen Organisasi Variabel Terikat : Y: Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1. <i>Quality of Work Life</i> tidak berpengaruh terhadap OCB. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.
7	Wijaya, Dewi, (2021) E-Jurnal Manajemen Volume 10, Nomer 10 ISSN: 2302-8912	Variabel Bebas : X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Kepuasan Kerja Variabel Terikat : Y: Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.
8	Kurniawan, Felicia, Shaleh,	Variabel Bebas :	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	(2022) Management Development and Applied Research Journal E-ISSIN:2654-4504 P-ISSN: 2721-1436	X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Komitmen Organisasi X3: Kepuasan Kerja Variabel Terikat : Y : Organizational Citizenship Behavior (OCB)	positif terhadap OCB. 2. Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. 3. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB.
9	Saragih, Andana, Hafiz, Meilando, (2021) Jurnal BECOSS Volume 3, Nomor 1 E-ISSN :2686-2557	Variabel Bebas: X1: Kepemimpinan Servant X2: Kepemimpinan Transformasional Variabel Terikat: Y : Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1. Kepemimpinan servant berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.
10	Nenggor, Herawati, Septyarini, (2022) Management Development and Applied Research Journal Voulume 4, Nomor 2 E-ISSN:2654-4504 P-ISSIN:2721-	Variabel Bebas : X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Budaya Organisasi Variabel Terikat : Y : Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	1436		
11	<p>Finthariasari, Karyono, Putri, (2022)</p> <p>Jurnal Ilmiah Multidisiplin</p> <p>Volume 2, Nomer 6</p> <p>ISSN: 2810-0581 (Online)</p>	<p>Variabel Bebas :</p> <p>X1: Kepemimpinan Transformasional</p> <p>X2: Kepemimpinan Transaksional</p> <p>Variabel Terikat :</p> <p>Y : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p>	<p>1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.</p> <p>2. Kepemimpinan transaksional berpengaruh positif terhadap OCB.</p>
12	<p>Difa, Claudia, (2022)</p> <p>Journal of Wetlands Environmental Management</p> <p>Volume 10, Nomer 2</p> <p>ISSN: 2354-5844 (Print)</p> <p>ISSN: 2477-5223 (Online)</p>	<p>Variabel Bebas :</p> <p>X1: <i>Organizational Commitment</i></p> <p>X2: <i>Quality of Work Life</i></p> <p>Variabel Terikat :</p> <p>Y : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p>	<p>1. <i>Organizational Commitment</i> berpengaruh positif terhadap OCB.</p> <p>2. <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif terhadap OCB.</p>
13	<p>Pujianto, Evendi, (2021)</p> <p>Greenomika</p> <p>Volume 3, Nomor 1</p> <p>P-ISSN:2657- 0114</p> <p>E-ISSN:2657- 0122</p>	<p>Variabel Bebas :</p> <p>X1: Budaya Mutu</p> <p>X2: <i>Quality of Work Life</i></p> <p>X3: <i>Knowledge Management</i></p> <p>Variabel Terikat :</p> <p>Y : <i>Organizational</i></p>	<p>1. Budaya mutu berpengaruh positif terhadap OCB.</p> <p>2. <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif terhadap OCB.</p> <p>3. Knowledge management berpengaruh positif terhadap OCB.</p>

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		<i>Citizenship Behavior</i> (OCB)	
14	Paramitha, Rijanti, (2022) Jurnal Mirai Management Volume 7, Nomor 2 ISSN: 2598-8301 (Online)	Variabel Bebas X1: <i>Quality of Work Life</i> <i>X2: Employee Engagement</i> M: Resistance To Change Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	1. <i>Quality of work life</i> berpengaruh positif terhadap OCB. 2. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap OCB. 3. <i>Resistance to Change</i> Memoderasi Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB). 4. <i>Resistance to Change</i> Memoderasi Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).
15	Widiyanti, (2022) Jurnal Ekonomi dan Ekonomi Syariah Volume 5, Nomer 2 E-ISSN: 2599-3410 P-ISSN: 2614-3259	Variabel Bebas : X1: <i>Quality of Work Life</i> <i>X2: Self-Efficacy</i> Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	1. <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif terhadap OCB. 2. <i>Self-Efficacy</i> berpengaruh negative terhadap OCB.
16	Legowo, Soliha, (2018) Jurnal Dinamika ekonomi dan bisnis Vlome 19, Nomer 2 ISSN: 1693-8275	Variabel Bebas : X1: <i>Kualitas Kehidupan Kerja</i> <i>X2: Employee Engagement</i> <i>X3: Resistance To Change</i>	1. <i>Kualitas kehidupan kerja</i> berpengaruh positif terhadap OCB. 2. <i>Employee Engagement</i> berpengaruh positif terhadap OCB. 3. <i>Resistance to change</i> memoderasi kualitas kehidupan kerja terhadap OCB. 4. <i>Resistance to change</i> memoderasi

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	E-ISSN: 2548-5644	Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	<i>employee engagement</i> terhadap OCB.
17	Dewi, Supriadi, Iswanto, (2022) Journal of Social Science Volume 3, Nomer 2 p-ISSN: 2720-9938 E-ISSN: 2721-5202	Variabel Bebas : X1: Kepemimpinan Transformasional X2: Quality of Work Life M: Komitmen Organisasi Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	1. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB. 2. <i>Quality of Work life</i> berpengaruh positif terhadap OCB. 3. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. 4. <i>Quality of Work Life</i> berpengaruh positif terhadap Komitmen Organisasi. 5. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.
18	Wijonarko, (2021) Jurnal Value Volume 16, Nomoer 2 p-ISSN: 1979-0643 e-ISSN: 2685-7324	Variabel Bebas : X : Kepemimpinan Transformasional Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap OCB.
19	Yoga, Sadiartha, Sunny, (2021) Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Volume 1, Nomer	Variabel Bebas : X1: Budaya Organisasi X2: Komitmen Organisasional	1. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Komitmen organisasional berpengaruh positif terhadap OCB.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
	2 e-ISSN: 2774-7085	Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	
20	Saqila, (2021) Competitive Volume 16,Nomor 1 ISSN: 0216-2539 (Print) E-ISSN: 2656-4157 (Online)	Variabel Bebas : X : Komitmen Organisasi Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.
21	Sari, Anggraini, Dharmawan (2021) Jurnal Visionist Volume 10, Nomor 1 ISSN : 1411-4186 (Online)	Variabel Bebas : X1: Kepemimpinan X2: Komitmen Organisasi X3: Kepuasan Kerja Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	1. Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. 3. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB.
22	Rulianti, (2022) Jurnal Ekonomi dan Bisnis Volume 10,Nomor 1 P-ISSN:2503-4413 E-ISSN:2654-5837	Variabel Bebas : X1:Komitmen Organisasi X2: Kepuasan Kerja X3: Budaya Organisasi Variabel Terikat : Y : <i>Organizational Citizenship</i>	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap OCB. 3. Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB.

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
		Behavior (OCB)	
23	Pujianto, Solikhah, Supriyadi, (2022) Journal of Management Sciences Volume 2, Nomor 2 E-ISSN: 2798-0049	Variabel Bebas : X1: Komitmen Organisasi X2: Kepuasan Kerja Variabel Terikat : Y : Organizational Citizenship behavior (OCB)	1. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. 2. Kepuasan Kerja berpengaruh positif terhadap OCB.
24	Priyandini, Nurweni, Hartati, (2020) Cakrawangsa Bisnis Volume 1, Nomor 2 ISSN: 2721-3102 (Online)	Variabel Bebas : X1: Komitmen Organisasi X2: Lingkungan Kerja X3: Motivasi Variabel Terikat : Y : Organizational Citizenship Behavior (OCB)	1. Komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB. 2. Lingkungan kerja tidak berpengaruh terhadap OCB. 3. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

C. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

1. Pengaruh Faktor *Quality of Work Life* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Mengembangkan OCB yang baik memerlukan penciptaan kualitas kerja. *Quality of work life* berfokus pada dampak pekerjaan terhadap pekerjaan dan efektivitas organisasi untuk memberikan gagasan

partisipatif untuk memecahkan masalah organisasi dan membuat keputusan dan berpikir tentang organisasi, menurut Paramitha & Rijanti, (2022). Menurut Mayfield (2013) dalam Paramitha & Rijanti (2022), OCB adalah perilaku yang mendorong karyawan untuk melampaui pekerjaannya dalam organisasi, sehingga meningkatkan efisiensi organisasi. Berdasarkan *social exchange theory* dengan adanya sikap sukarela untuk mengerjakan sebuah pekerjaan diluar pekerjaan utama, akan meningkatkan kinerja setiap karyawan, karena dengan adanya hal tersebut maka lingkungan social akan berkembang secara positif.

Berdasarkan penelitian dari Hastuti & Wibowo (2020) bahwa *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu penelitian yang diperoleh dari Widiyanti & Rizal (2022), Difa & Claudia (2022) menyimpulkan bahwa *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Pujianto & Evendi (2021), Paramitha & Rijanti (2022) yang membuktikan bahwa *quality of work life* (QWL) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

2. Pengaruh Faktor *Organizational Commitment* (OC) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational commitment (OC) merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi perilaku OCB seorang karyawan, karena komitmen karyawan yang tinggi terfokus pada pekerjaannya, selain itu

akan timbul perilaku sosial yang saling membantu dalam lingkungan kerja dan memberikan hasil yang baik bagi perusahaan (Kurniawan dkk, 2022). Kurniawan dkk (2022) mengidentifikasi komitmen organisasi sebagai perilaku yang membuat orang bekerja lebih optimal, rela mengorbankan kepentingan pribadi dan mampu menunjukkan loyalitas untuk mencapai visi dan misi organisasi. Berdasarkan *social exchange theory* apabila karyawan memiliki sikap yang baik untuk mempertahankan pekerjaannya, maka akan meningkatkan OCB dengan membantu orang lain dengan sukarela tanpa meminta imbalan.

Berdasarkan penelitian Hastuti & Wibowo (2020) dalam penelitiannya menunjukkan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap OCB. Selain itu, penelitian yang sudah dilakukan oleh Cahyadi & Satria (2018), Setiana (2022) juga membuktikan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahbanuari & Abdurrahman (2019), Kurniawan dkk (2022) yang membuktikan bahwa *organizational commitmen* (OC) berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

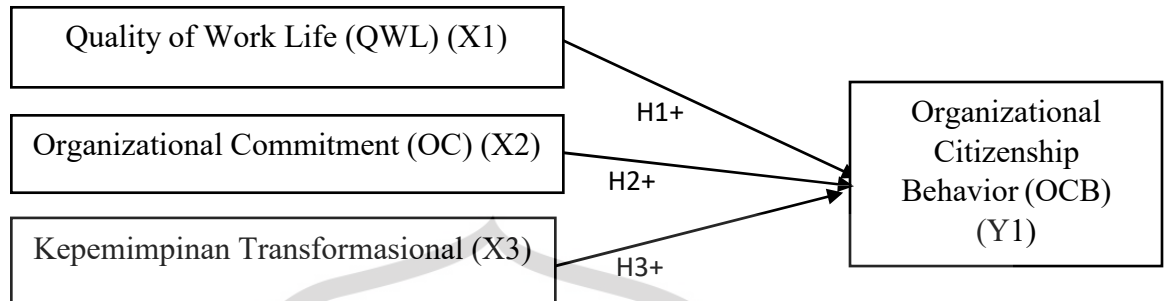
3. Pengaruh Faktor Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Menurut Bass & Avolio (dalam Wijaya & Dewi, 2021) kepemimpinan transformasional mendorong karyawan untuk mencapai

lebih dari yang biasanya di harapkan, memotivasi untuk tidak mendahulukan kepentingan pribadi demi kepentingan kelompok atau organisasi. Kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang dapat dan mempengaruhi pembentukan OCB karyawan (Kurniawan dkk, 2022). Kemampuan yang dapat menginspirasi dan memotivasi dakan mendorong karyawan melampaui kriteria yang diharapkan organisasi. Berdasarkan *social exchange theory*, dengan adanya pimpinan yang memiliki sikap social yang tinggi terhadap karyawannya maka akan meningkat kinerja karyawan sehingga OCB pun meningkat dalam lingkungan tersebut.

Berdasarkan penelitian Saragih dkk (2021) dalam penelitiannya menunjukkan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Penelitian yang dilaksanakan oleh Nenggor dkk (2022), Finthariasari (2022) menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), hasil penelitian tersebut juga didukung oleh Wijonarko 2021.

Adapun kerangka pemikiran hipotesis sebagai berikut :



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

Keterangan :

→ : Secara parsial

1. Hipotesis Penelitian

Sugiyono (2019) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka konsep penelitian dan pokok permasalahan maka hipotesis dalam penelitian ini yaitu :

H1 : *Quality of work life* (QWL) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H2 : *Organizational Commitment* (OC) berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H3: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

