

## **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 OCB adalah perilaku karyawan yang melebihi peran yang diwajibkan yang tidak secara langsung atau eksplisit diakui oleh sistem *reward* formal.

Pendapat lain mengenai pengertian OCB dikemukakan oleh Kumar 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 dalam Rianto (2017) menyatakan bahwa 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 OCB, maka peneliti menyimpulkan bahwa 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. Faktor - faktor yang mempengaruhi OCB.**

Sebelum karyawan melakukan suatu perilaku, tentunya ada penyebab mengapa mereka rela melakukan hal tersebut. Wirawan dalam Amalia dan Veneta (2018) menjelaskan bahwa setidaknya terdapat sepuluh faktor yang dapat mempengaruhi perilaku OCB, seperti :

- 1) Kepribadian
- 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 kerja
- 10) Keadilan organisasi.

Podsakoff dalam Suhartini (2018), menguraikan beberapa kontribusi OCB terhadap keberhasilan perusahaan, yaitu :

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja dan manajerial.
- 2) Menghemat sumber daya sehingga dapat digunakan untuk tujuan yang lebih produktif.
- 3) Membantu mengkoordinasikan kegiatan baik di dalam maupun dikelompok kerja.
- 4) Penguatan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pegawai yang terbaik.
- 5) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.

Menurut Shweta dan Srirang dalam Suryalena dan Purba (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi OCB antara lain:

- 1) Disposisi individu dan motif individu disposisi individu seperti *positive affectivity*, *negative affectivity* *conscientiousness* *agreeableness* dan juga *locus of control* memainkan peranan penting dalam menentukan tingkat OCB yang ditampilkan oleh pegawai. Selain disposisi individu, pegawai didorong oleh motivasi baik intrinsik atau ekstrinsik untuk menunjukkan OCB.
- 2) *Kohesivitas* kelompok Pegawai pada umumnya berhubungan langsung dengan kelompok kerja dalam pekerjaannya. Hal ini secara jelas memberikan pengaruh pada sikap dan perilaku pegawai tersebut. *Kohesivitas* kelompok mendorong munculnya OCB yang bertujuan untuk lebih mempererat hubungan agar kelompok menjadi kuat dan efektif.

3) Sikap Pegawai OCB tergantung pada sikap positif karyawan terhadap pekerjaan mereka serta terhadap organisasi, yang meliputi:

- a) Komitmen organisasi
- b) Kepuasan kerja.
- c) Kepemimpinan transformasional
- d) Keadilan organisasi

Menurut Organ dalam Napitupulu (2018) komponen - komponen dan sekaligus dapat dijadikan sebagai indikator OCB, yaitu :

1) *Altruism* 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* 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) *Sportmanship* adalah kesediaan individu 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 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* adalah pengabdian atau dedikasi yang tinggi pada pekerjaan dan keinginan untuk melebihi standar pencapaian dalam setiap aspek.
- 5) *Civic Virtue* adalah perilaku individu yang menunjukkan bahwa individu tersebut memiliki tanggung jawab untuk terlibat, berpartisipasi, turut serta, dan peduli dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi.

## **2. Kepemimpinan Transformasional**

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

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 (2009). 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 transformasioal.

Menurut Burn dalam Northouse (2016:176) Kepemimpinan transformasional merupakan proses dimana orang terlibat dengan orang lain, dan menciptakan hubungan yang meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut. Kepemimpinan transformasional yang murni adalah kepemimpinan yang bersifat sosial dan peduli dengan kebaikan bersama. Pemimpin transformasional yang bersifat sosial ini mengalahkannya kepentingan mereka sendiri demi kebaikan orang lain. (Howel dan Avolio, 1993) (dalam Northouse 2016:177)

Selanjutnya Wibowo (2017) mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim atau organisasi dengan

menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Sedangkan Robbins & Judge dalam Napitupulu (2018) mendefinisikan kepemimpinan 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.

Dari definisi yang di paparkan oleh para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat menginspirasi dengan cara memberi motivasi sehingga para pengikutnya dapat mencapai tujuan visi dan misi organisasi.

#### **b. Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1985) (dalam Northouse, 2016:179) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional memotivasi pengikut untuk melakukan lebih dari yang diharapkan, dengan :

- 1) Meningkatkan tingkat pemahaman pengikut akan kegunaan dan nilai dari tujuan yang rinci dan ideal.
- 2) Membuat pengikut mengalahkannya kepentingan sendiri demi tim atau organisasi.
- 3) Menggerakkan pengikut untuk memenuhi kebutuhan tingkatan yang lebih tinggi.

Menurut Koehler dan Pankowski (1997) (dalam Ali, 2012:99), bahwa seorang pemimpin transformasional harus memiliki enam kategori keahlian dasar (*basic skill*), yaitu :

- 1) Keahlian konseptual (*conception skill*).
- 2) Keahlian teknis (*technical skill*).
- 3) Keahlian komunikasi (*communication skill*).
- 4) Keahlian menulis (*writing skill*).
- 5) Keahlian mengajar (*teaching skill*). dan
- 6) Keahlian dalam memberikan latihan (*coaching skill*)

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 kreativitas 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 (*Sustained 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*)

Pemimipin 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.

### **3. Iklim Organisasi**

#### **a. Definisi Iklim Organisasi**

Terdapat beberapa definisi mengenai iklim organisasi yang dikemukakan oleh para ahli seperti yang akan dikemukakan di bawah ini:

Menurut Wirawan (2016), iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau

terjadi di lingkungan internal organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Dan Wirawan dalam Ukkas dan Latif (2017) mendefinisikan Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam sifat organisasi.

Berbeda dengan Stringer dalam Suryalena dan Purba (2018) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Selanjutnya menurut Yusop dalam Waspodo dan Lussy (2012) menganggap iklim organisasi sebagai suatu peristiwa, suasana tingkah laku dan tindakan – tindakan di dalam organisasi. Ia juga mengartikan iklim organisasi sebagai konsep yang terkait dengan penghargaan para anggota organisasi terhadap diri mereka. menurutnya, iklim organisasi memfokuskan pada fungsionalisasi sebuah organisasi, sedangkan budaya berfokus tentang mengapa organisasi berfungsi demikian.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah suatu suasana dan tingkah laku yang menggambarkan kualitas lingkungan internal organisasi yang dapat memotivasi dan mempengaruhi perilaku dan kinerja anggota organisasi.

Iklm organisasi sangat penting bagi sebuah organisasi. Dengan adanya iklim organisasi maka organisasi mampu meningkatkan kualitas kerja dari para anggotanya, karena keterbukaan pimpinan organisasi dengan segala seluk beluk organisasi secara keseluruhan, serta penempatan posisi sesuai kemampuan dan himbauan dari pemimpin untuk para anggota sangat membantu dalam memajukan sebuah organisasi

#### **b. Teori Iklim Organisasi**

Menurut Greenberg dan Baron dalam Vivid and Rorlen (2007) menyebutkan beberapa dimensi iklim organisasi sebagai berikut :

- 1) Kepercayaan (dimana setiap karyawan harus berusaha keras dalam mengembangkan dan mempertahankan hubungan yang di dalamnya terdapat keyakinan dan kredibilitas yang didukung oleh pernyataan dan tindakan).
- 2) Pembuatan keputusan bersama / dukungan (Para karyawan disemua tingkat dalam organisasi harus diajak komunikasi dan berkonsultasi mengenai semua masalah dalam semua kebijakan organisasi yang relevan dengan kedudukan mereka serta berperan dalam pembuatan keputusan dan penetapan tujuan.
- 3) Kejujuran (suasana umum yang meliputi kejujuran dan keterusterangan harus mewarnai hubungan dalam organisasi, dan karyawan mampu mengatakan apa yang ada dipikiran mereka).

- 4) Komunikasi (karyawan organisasi relatif tahu akan informasi yang berhubungan dengan tugas mereka).
- 5) *Fleksibilitas* (Karyawan di setiap tingkat dalam organisasi mempunyai kekuatan pada diri sendiri yang mana dapat menerima saran ataupun menolak dengan pikiran terbuka).
- 6) Resiko Pekerjaan (adanya komitmen dalam organisasi tentang pekerjaan resiko tinggi, kualitas tinggi dan produktivitas tinggi dengan menunjukkan perhatian besar pada anggota lainnya).

**c. Faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi**

Menurut Stringer dalam Wirawan. (2016), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu :

1) Lingkungan eksternal.

Industri atau bisnis yang sama mempunyai iklim organisasi umum yang sama, misalnya iklim organisasi umum perusahaan asuransi umum yang sama. Demikian juga iklim organisasi pemerintah, sekolah dasar, atau perusahaan angkutan di Indonesia, mempunyai iklim yang sama. Kesamaan faktor umum tersebut disebabkan pengaruh lingkungan eksternal organisasi.

2) Strategi organisasi.

Kinerja suatu perusahaan tergantung pada strategi (apa yang diupayakan untuk dilakukan) *energy* yang dimiliki oleh karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diperlukan oleh strategi (motivasi), dan faktor-faktor lingkungan penentu dari variabel level

tersebut, Strategi yang berbeda menimbulkan pola iklim organisasi yang berbeda.

3) Praktik kepemimpinan.

Perilaku pemimpin mempengaruhi iklim organisasi yang kemudian mendorong motivasi karyawan.

4) Pengaturan organisasi

Pengaturan organisasi mempunyai pengaruh paling kuat terhadap iklim organisasi.

5) Sejarah organisasi

Semakin tua umur organisasi semakin kuat pengaruh kekuatan sejarahnya. Pengaruh tersebut dalam bentuk tradisi dan ingatan yang membentuk harapan anggota organisasi dan mempunyai pengaruh terhadap iklim organisasinya.

**d. Indikator Iklim Organisasi**

Menurut Wirawan, (2016) terdapat dimensi dan indikator iklim organisasi yaitu :

1) Keadaan lingkungan fisik tempat kerja.

Indikator:

a) Tempat kerja.

2) Keadaan lingkungan sosial.

Indikator:

a) Hubungan atasan dan bawahan.

b) Hubungan antar teman sekerja.

c) Sistem komunikasi.

### 3) Pelaksanaa sistem manajemen

Indikator:

- a) Visi dan misi.
- b) Proses pengambilan keputusan.
- c) Standar kerja.
- d) Sistem imbalan.
- e) Manajemen konflik.

### 4) Kondisi fisik dan kejiwaan anggota organisasi.

Indikator:

- a) Komitmen.
- b) Semangat kerja.

## 4. Kepuasan Kerja

### a. Pengertian Kepuasan Kerja

Terdapat beberapa pengertian mengenai kepuasan kerja yang dikemukakan oleh beberapa ahli, Menurut McShane dan Von Glinow dalam Wibowo (2015) memandang 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 & Judge dalam Lengkong dan Sendow (2016) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya.

Berbeda dengan Amstrong dalam Lestaringtyas (2016), mengemukakan bahwa kepuasan kerja mengacu pada sikap serta perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Sedangkan, menurut Wibowo (2015) mendefinisikan kepuasan kerja merupakan tingkat perasaan senang seseorang sebagai penilaian positif 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 suatu sikap dari karyawan yang menggambarkan sikap positif atau negatif dari pencapaian pekerjaan yang dikerjakannya.

#### **b. Teori Kepuasan Kerja**

Menurut Edison dkk (2016) Kepuasan kerja memiliki dimensi dominan, diantaranya :

##### 1) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik, yang memotivasi dan terbuka merupakan faktor yang menyenangkan dan memberi kepuasan tersendiri bagi karyawannya atau anggotanya.

##### 2) Kompetensi atau pekerjaan yang dihadapi

Kompetensi memiliki keterkaitan erat dengan kepuasan kerja. Sebab, pada umumnya, orang yang menangani pekerjaannya karena ia memiliki keahlian di bidang tersebut. Jika keahliannya rendah dapat timbul rasa rendah diri dan ketidakpuasan. Apalagi bila atasan

menuntut hasil-hasil yang maksimal, sedangkan kemampuan yang ada masih rendah.

### 3) Kebijakan manajemen

Kebijakan manajemen dapat mempengaruhi puas dan tidak puasnya karyawan. Hal ini lumrah karena setiap kebijakan tidak sepenuhnya akan diterima karyawan, meskipun kebijakan itu baik. Tapi kebijakan yang bersifat diskriminasi dan menunjukkan keberpihakan kepada orang – orang tertentu akan menimbulkan kecemburuan dan ketidakpuasan yang nyata.

### 4) Kompensasi

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

### 5) Penghargaan

Penghargaan merupakan kebanggaan tersendiri bagi karyawan atau pekerja. Seseorang yang merasa dihargai dalam pekerjaannya akan menimbulkan semangat dan kepuasan kerja. Suatu usaha karyawan yang tidak dihargai akan berimplikasi pada faktor lain, seperti rendahnya inovasi dan motivasi.

### 6) Suasana lingkungan

Suasana lingkungan yang kondusif akan menimbulkan rasa nyaman dan menyenangkan bagi karyawan atau anggota dalam

melaksanakan pekerjaannya. Tentunya dapat berimplikasi pada kepuasan kerja.

**c. Faktor – faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja**

Berikut ini pendapat para ahli mengenai faktor–faktor yang mempengaruhi 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.

Selanjutnya menurut Gilmer dalam Sinambela (2017) mengemukakan terdapat 10 faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, berikut ini :

- 1) Kesempatan untuk maju. Dalam hal ini ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh pengalaman dan peningkatan kemampuan selama bekerja.

- 2) Keamanan kerja. Faktor ini sering disebut sebagai penunjang kepuasan kerja, baik pegawai pria maupun wanita. Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan pegawai selama kerja.
- 3) Gaji, lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerjanya dengan sejumlah uang yang diperolehnya.
- 4) Perusahaan dan manajemen. Perusahaan dan manajemen yang baik adalah mampu yang memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil, serta faktor ini yang menentukan kepuasan kerja pegawai.
- 5) Pengawasan (*Supervise*). Bagi pegawai, supervisor dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya. Supervisi yang buruk dapat berakibat absensi dan *turn over*.
- 6) Faktor intrinsik dari pekerjaan. Atribut yang ada pada pekerjaan mensyaratkan ketrampilan tertentu. Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.
- 7) Kondisi kerja, termasuk di sini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyaluran, kantin, dan tempat parkir.
- 8) Aspek sosial dalam pekerjaan, merupakan salah satu sikap yang sulit digambarkan, tetapi dipandang sebagai faktor yang menunjang puas atau tidak puas dalam pekerjaan.
- 9) Komunikasi. Komunikasi yang lancar antar pegawai dengan pihak manajemen banyak dipakai alasan untuk menyukai jabatannya.

Dalam hal ini adanya kesediaan pihak atasan untuk mau mendengar, memahami dan mengakui pendapat ataupun prestasi pegawainya sangat berperan dalam menimbulkan rasa puas terhadap pekerjaan.

10) Fasilitas. Fasilitas rumah sakit, cuti dana pensiun atau perumahan merupakan standar suatu jabatan apabila dapat menimbulkan rasapuas.

#### **d. Indikator kepuasan kerja**

Menurut Colquit, Lepine dan Wesson dalam Wibowo (2015), 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 kerja (*Job satisfaction*) menurut *the value – percept theory* adalah :

1) *Satisfaction with the work it self.*

2) *Pay satisfaction*

3) *Promotion satisfaction*

4) *Supervision satisfaction*

5) *Coworker satisfaction*

### **5. Komitmen Organisasi**

#### **a. Pengertian Komitmen Organisasi**

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.

Menurut Luthanas dalam Bodroastuti dan Ruliaji (2016) mendefinisikan bahwa komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengeksperisikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Menurut Robbins dalam Lubis (2015) mengemukakan komitmen organisasi merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka terhadap organisasi tempat bekerja.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson dalam Latif dan Imran (2017) memberikan definisi "*Organizational Commitment is the degree to which employess believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*" yaitu komitmen organisasional adalah derajat yang mana karyawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi.

Blau & Global dalam Kurniawan (2015) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai orientasi 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 sikap kepercayaan dan loyalitas karyawan yang menggambarkan perasaan suka terhadap organisasi tempat ia bekerja.

#### **b. Faktor – faktor yang mempengaruhi 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 berpenghasilan cukup atau karna 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. Ciri – ciri Komitmen Organisasi

Mowday, Porter dan Steers dalam Kurniawan (2015), menyebutkan bahwa komitmen organisasi adalah sifat hubungan seorang individu dengan organisasi dengan memperlihatkan ciri – ciri sebagai berikut :

- 1) Menerima nilai – nilai dan tujuan organisasi.
- 2) Mempunyai keinginan berbuat untuk organisasinya.
- 3) Mempunyai keinginan yang kuat untuk tetap bersama dengan organisasinya.

#### d. Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi.

Menurut Allen dan Meyer dalam Wibowo (2015) menyebutkan adanya tiga macam komitmen, yaitu:

- 1) *Affective Commitment* (komitmen afektif)

Keinginan untuk tetap menjadi anggota 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

perusahaan, dan perasaan kesenangan ketika menyelesaikan tugas pekerjaan.

Indikator:

- b) Menghabiskan karir di organisasi
  - c) Bangga terhadap organisasi
  - d) Permasalahan organisasi
  - e) Keterikatan dalam organisasi
  - f) Kekeluargaan dalam organisasi
  - g) Keterkaitan secara emosional
  - h) Arti penting Organisasi
  - i) Rasa memiliki terhadap organisasi
- 2) *Continuance Commitment* (komitmen berkelanjutan)

Keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi karena kepedulian atas biaya yang berkaitan apabila meninggalkannya. Kita tinggal karena kita merasa perlu. Ini merupakan *cost based reason* untuk tetap, termasuk masalah gaji, tunjangan, dan promosi, serta yang berkaitan dengan menumbangkan keluarga.

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

- 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.

Pada penelitian ini peneliti hanya menggunakan komponen *Affective Commitment* (komitmen afektif), karena dari tiga dimensi komitmen tersebut, komitmen afektif memiliki ikatan emosional yang kuat dan melekat pada diri seseorang untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi, komitmen afektif mengacu pada

sisi emosional pada diri seseorang sehingga menyebabkan karyawan tersebut akan tetap setia pada organisasi atau perusahaan dimana dia bekerja karena adanya keinginan dalam dirinya untuk tetap bertahan. Mayer *et al* dalam Palupi (2018).

Komitmen afektif karyawan cenderung mendorong karyawan bekerja dengan totalitas. Mereka tidak lagi terlalu sensitif dengan aspek transaksional. Morrow dalam Palupi (2018). Penelitian yang dilakukan oleh Kim dalam Palupi (2018) diperoleh hasil komitmen afektif mempunyai pengaruh yang kuat pada dimensi *altruism, courtesy, civic virtue* dan *conscientiousness* serta keseluruhan *organizational citizenship behavior*. Penelitian mengenai komitmen organisasi juga pernah dilakukan oleh Napitupulu (2018), yang menghasilkan dari ketiga dimensi yang terdapat pada komitmen organisasi, komitmen afektif relatif lebih tinggi dari dimensi yang lain.

## **B. Hasil Penelitian Terdahulu**

Beberapa penelitian terdahulu membuktikan hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen afektif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), berikut tabel penelitian terdahulu :

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Rusdi, yunus, dan Chan. (2015). Jurnal Manajemen. Pascasarjana Universitas syiah Kuala.	Pengaruh kepuasan kerja dan loyalitas karyawan terhadap (OCB) serta dampaknya pada efektifitas perusahaan PT. MARKPLUS, INC	Kepuasan kerja secara <b>signifikan</b> berpengaruh pada OCB.
2	Latif dan Ukkas (2017) Jurnal Equilibrium. Vol.06 No. 01	Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap OCB.	Iklim organisasi dan komitmen organisasi <b>berpengaruh signifikan</b> baik secara parsial maupun simultan terhadap OCB.
3	Utami, Nimran dan Fitrianasari Fakultas Ilmu Admisitrasi Universitas Brawijaya Malang.	Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja Terhadap OCB	Kepuasan kerja berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap OCB
4	Amalia dan Veneta (2018). Jurnal Riset Bisnis dan Investasi Vol. 4, No.3, Desember 2018. ISSN 2460-8211	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB (Studi kasus PT. Komatsu Undercarriage Indonesia)	Kepemimpinan transformasional berpengaruh <b>signifikan</b> terhadap OCB.
5	Bodroastuti dan Ruliaji (2016) Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Manggala.	Pengaruh komitmen organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. JDEP Vol. 13 NO. 1 Maret 2016	Komitmen organisasi dan kepuasan kerja <b>berpengaruh signifikan</b> baik secara parsial dan simultan terhadap OCB.
6	Lubis (2015) e-Jurnal Apresiasi Ekonomi Volume 3, Nomor 2, Mei 2015	Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap pembentukan OCB karyawan dalam peningkatan kinerja.	Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap OCB.

7	Rianto (2017). JOM Fekon Vol. 4 Nol. 1 (Februari) 2017	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap OCB Perawat inap pada Rumah Sakit eka hospital pekanbaru	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi <b>berpengaruh signifikan</b> baik secara parsial dan secara simultan terhadap OCB.
8	Napitupulu JOM FISIP Vol. 5: Edisi I Januari – Juni 2018	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap (OCB) (Studi Pada perawat rumah sakit puri husada di Tembilahan)	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi <b>berpengaruh signifikan</b> secara parsial dan simultan terhadap OCB
9	Wongkar, Lengkong dan Dotulong (2018). Jurnal EMBA Vol.6 September 2018, Hal 2268-2277	Pengaruh kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi terhadap OCB Pada Dinas Pendidikan daerah provinsi Sulawesi utara	Kepemimpinan transformasional dan iklim organisasi <b>berpengaruh signifikan</b> baik secara parsial dan simultan terhadap OCB.
10	Putra dan Sudibya (2018). E-Jurnal Manajeme Unud, Vol. 7, No. 8	Pengaruh kepuasan kerja, komitmen organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB. (Studi pada LPD Tanjung Benoa)	Kepuasan kerja, komitmen organisasi <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap OCB.
11	Suryalena dan Purba (2018). JOM FISIP Vol. 5	Pengaruh iklim organisasi dan komitmen organisasi terhadap OCB. (Studi pada perawat RSIA Seria Bunda Pekanbaru)	Iklim organisasi dan komitmen organisasi secara parsial dan simultan <b>berpengaruh signifikan.</b>
12	Lintong dkk (2018). Jurnal EMBA Vol. 6 No. 4 September 2018.	Pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap OCB Pegawai pada kantor Sekertariat daerah Kabupaten Minahasa Tenggara.	Komitmen organisasi <b>berpengaruh negatif dan tidak signifikan</b> terhadap OCB.
13	Sendow dkk (2016). Jurnal EMBA Vol. 4.No. 4	Analisis pengaruh kepuasan kerja, pemberdayaan psikologis, dan kepemimpinan transformasional terhadap	Kepuasan kerja berpengaruh <b>negatif dan tidak signifikan</b> terhadap

		OCB. Pada karyawan PT. Jasa Raharja Manado.	OCB.
14	Ruhana dkk (2016)	Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB. (Studi pada tenaga perawat RSUD Dr. Saiful Anwar Malang)	Kepemimpinan transformasional <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap OCB.
15	Lestaringtyas (2016)	Peranan Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening antara kepuasan kerja dan OCB pada Karyawan PT. Coca – cola Distribution Indonesia	Kepuasan kerja <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap OCB
16	Kavitha <i>et all</i> (2016)	Managing Job Attitude : The Roles of Job Satisfaction and Organizational Commitment on OCB	The current study found that both job satisfaction and organisational commitment were positively related to OCB
17	Karnati (2017)	<i>The Effect of Organizational Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on OCB of The Principals</i>	<i>Job Satisfaction directly influenced OCB positively and Organizational Commitment directly influenced OCB positively.</i>
18	Palupi dkk (2018)	Kepemimpinan Transformasional Pada OCB dan Komitmen Afektif	Komitmen Afektif <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap OCB
19	Kurniawan (2015)	Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap OCB PT X Bandung	Komitmen Afektif <b>tidak berpengaruh signifikan</b> terhadap OCB
20	Suhartini (2018)	Analisis Dimensi Komitmen Organisasi yang mempengaruhi OCB Karyawan PT KAI DAOP VI Yogyakarta	Komitmen Afektif <b>berpengaruh signifikan</b> terhadap OCB

### **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 (independen) dan variabel terkait (dependen), peraturan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk hubungan antar variabel penelitian.

#### **1. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB**

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. Di dalam penelitiannya Napitupulu (2018) menghasilkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB, penelitian mengenai kepemimpinan transformasional juga dilakukan oleh Rianto (2017), di Rumah sakit Eka Hospital Pekanbaru menghasilkan kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Berdasarkan definisi dan acuan penelitian terdahulu dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap OCB.

#### **2. Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap OCB**

Menurut Wirawan dalam Ukas, dan Latif (2017) mendefinisikan Iklim organisasi merupakan kualitas lingkungan internal organisasi yang

secara relatif terus berlangsung, dialami oleh anggota organisasi dan mempengaruhi perilaku mereka serta dapat dilukiskan dalam sifat organisasi.

Oleh karena itu di dalam perusahaan perlu menciptakan sebuah iklim yang baik sehingga akan memberikan pengaruh positif terhadap seseorang dalam menjalankan tugas. Iklim organisasi penting untuk diciptakan karena merupakan persepsi seseorang tentang apa yang diberikan oleh organisasi dan dijadikan dasar bagi penentu tingkah laku anggota organisasi selanjutnya. Hasil Penelitian Ukkas dan Latif (2017) menunjukkan bahwa Iklim Organisasi berpengaruh signifikan terhadap OCB penelitian lainya juga dilakukan oleh Suryalena dan Purba (2018) yang mendapatkan hasil terdapat pengaruh signifikan antara variabel iklim organisasi terhadap OCB, dari beberapa penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya dapat disimpulkan bahwa melalui Iklim organisasi yang baik mampu memberikan kenyamanan bekerja bahkan mereka akan bertahan dan loyal terhadap perusahaan, dengan itu karyawan akan lebih produktif dalam menjalankan tugas dengan sukarela melakukan perilaku-perilaku *extra role* atau OCB.

### **3. Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap OCB**

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 pekerjaanya. Dengan adanya kepuasan kerja yang tinggi maka akan memberikan dampak positif

terhadap pekerjaannya. Penelitian dalam Ruliaji dan Bodroastuti (2016) menghasilkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap OCB.

Krishnan dalam Putra dan Sudibya (2018) menunjukkan bahwa baik kepuasan kerja intinsik maupun kepuasan kerja ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap OCB, kepuasan yang dirasakan oleh karyawan yang berasal dari gaji, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun pekerjaan yang dilakukannya akan meningkatkan OCB.

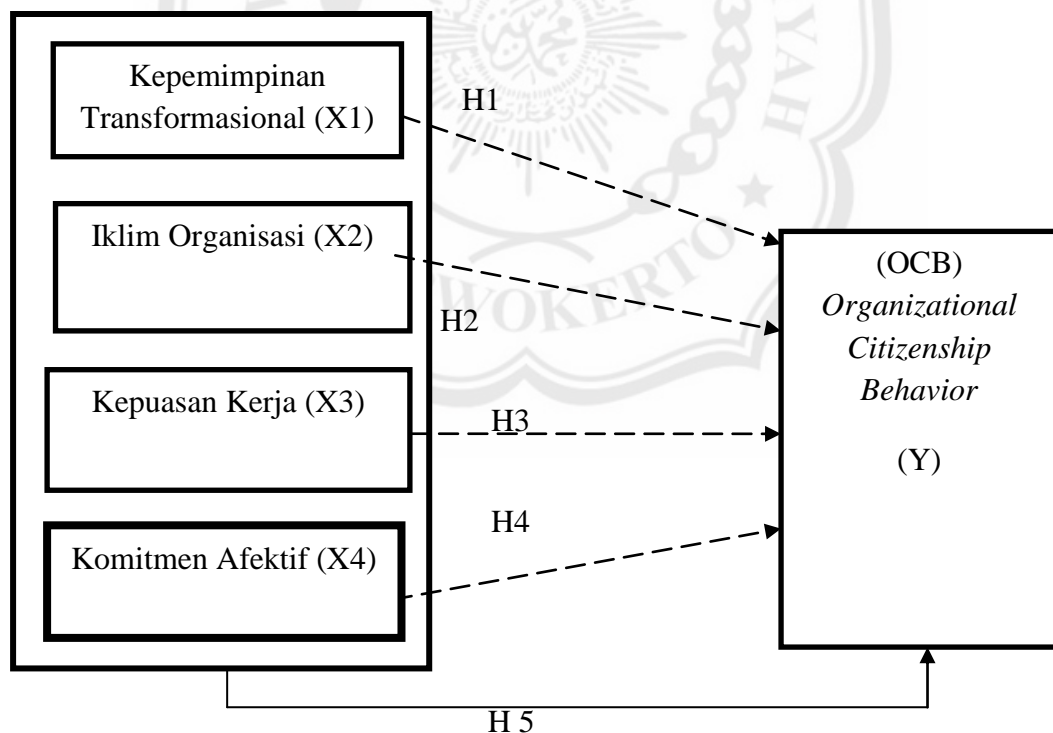
#### **4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB**

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, dari ketiga komponen tersebut komitmen afektif memiliki ikatan emosional yang paling kuat dan melekat pada diri seseorang untuk mengidentifikasi dan melibatkan dirinya dengan organisasi.

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. Bodroastuti

dan Rulijaji (2016), mengemukakan komitmen organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB, penelitian lainnya dilakukan oleh Napitupulu (2018), yang menghasilkan dari ketiga dimensi yang terdapat pada komitmen organisasi, komitmen afektif relatif lebih tinggi dari dimensi yang lain dan penelitian yang dilakukan oleh Kim dalam Palupi (2018) diperoleh hasil komitmen afektif mempunyai pengaruh yang kuat terhadap OCB sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Suhartini (2018) yang menghasilkan komitmen afektif memiliki pengaruh signifikan terhadap OCB.

Berdasarkan literatur penelitian maka kerangka pemikiran dapat digambarkan sebagai berikut :



Keterangan Gambar :

- > : Hubungan secara parsial
- > : Hubungan secara simultan

#### **D. Hipotesis**

Berdasarkan Kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

- H1 : Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H2 : Iklim organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)
- H3 : Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H4 : Komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- H5 : Kepemimpinan transformasional, iklim organisasi, kepuasan kerja dan komitmen afektif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).