

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan yang ingin mencapai tujuan dan sasarannya tentu harus mampu memanfaatkan dan mengelola sumber daya yang dimiliki dengan baik (Sukardi, *et al* 2024). Salah satu bagian penting yang memiliki pengaruh besar dalam memajukan kualitas dan eksistensi dari sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia, yaitu karyawan. Dapat dikatakan bahwa karyawan merupakan faktor kunci dalam semua kegiatan perusahaan atau organisasi, oleh karenanya pengelolaan sumber daya manusia harus tepat agar tujuan yang diinginkan perusahaan dapat tercapai dengan baik. Menurut Unaradjan dalam Setiawan (2024) Sumber daya manusia nantinya akan menentukan keberhasilan atau bahkan kegagalan pencapaian tujuan perusahaan, di mana di dalamnya terdapat kebijakan, strategi, dan langkah-langkah operasional yang siap dijalankan perusahaan. Unaradjan dalam Setiawan (2024) Kondisi tersebut menuntut suatu organisasi atau perusahaan memiliki aspek sumber daya manusia yang unggul dalam segala bidang.

Budaya organisasi memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan (Rachmad, *et al* 2024). Seringkali hal tersebut diabaikan dan dianggap biasa saja, padahal budaya organisasi dapat mempengaruhi berjalannya sebuah perusahaan di masa yang akan datang seperti apakah perusahaan tersebut akan berubah atau mengalami stagnasi. Di Indonesia, budaya organisasi telah dipandang sebagai elemen penting dalam aktivitas perusahaan. Hal ini dapat

dilihat dari perusahaan yang berusaha untuk mengikuti perkembangan jaman yang ada agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lainnya. Beberapa perusahaan yang menggunakan budaya organisasi yang tepat dapat mencapai tujuan perusahaan yang ada karena setiap anggotanya merasa diikutsertakan dalam menjalankan perusahaan, bukan hanya sebagai karyawan tetapi juga individu yang memberi pengaruh nyata. *Organizational citizenship behavior* (OCB) adalah semua perilaku yang bertujuan menguntungkan perusahaan secara keseluruhan atau per bagian seperti secara sukarela datang ke kegiatan yang menguntungkan perusahaan atau tidak mengeluh saat bekerja (Salsabila, 2024). OCB juga dapat diartikan sebagai perilaku karyawan atau pekerja yang ingin mengerjakan tugas atau pekerjaan di luar dari *jobdesc* atau tugasnya.

Ramdan & Sarman (2024) menyatakan bahwa salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah budaya organisasi, itu dikarenakan budaya organisasi mengarahkan karyawan untuk meningkatkan perilaku *extra-role* seperti: membantu rekan kerja, sukarela melakukan kegiatan extra, menghindari konflik dengan rekan kerja, melindungi properti organisasi, menghargai peraturan yang berlaku, dan lain-lain. Menurut Kast dan Rosenzweig (dalam Cepi, 2024) budaya organisasi adalah suatu sistem nilai dan kepercayaan yang dianut bersama dan berinteraksi dengan orang-orang di dalam suatu perusahaan, struktur organisasi, dan sistem pengawasan untuk menghasilkan norma-norma perilaku.

Gaya kepemimpinan juga turut serta memiliki peran penting dalam sebuah perusahaan (Heni, 2024). Dalam era saat ini gaya kepemimpinan di

Indonesia menjadi suatu hal yang bisa diteliti lebih dalam karena mempunyai pengaruh besar dalam bisnis, gaya kepemimpinan berpengaruh kuat terhadap jalannya organisasi. Peran seorang pemimpin dalam organisasi menjadi suatu kunci keberhasilan visi dan misi organisasi. Membahas kepemimpinan menurut Camelia dan Pujiyanto (2024) gaya kepemimpinan adalah proses seorang pemimpin dalam memimpin, membimbing dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinnya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan, itu dikarenakan pemimpin mampu mengkomunikasikan visi, misi, dan tujuan organisasi secara jelas, sehingga meningkatkan kreativitas dan inovasi bawahan (Camelia & Pujiyanto, 2024). Gaya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi individu untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendahulukan kepentingan organisasi dan mengesampingkan kepentingan pribadi (Fitricia, *et al* 2024). Para pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan mendorong kewajiban pengikut untuk mencapai misi dan nilai-nilai perusahaan serta memotivasi mereka dengan membangun kepercayaan dan tujuan bersama.

Pada hakekatnya setiap pencapaian tujuan perusahaan mengacu pada usaha dan kepuasan kerja untuk meningkatkan kehidupan organisasi atau perusahaan menjadi lebih baik. Menurut Kurniawan, *et al* (2024) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari

pengalaman kerja seseorang. Menurut Putri (2024) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya. Seseorang yang memiliki tingkat kepuasan kerja tinggi maka memiliki perasaan positif terhadap pekerjaan.

Faktor lain yang mempengaruhi OCB adalah kepuasan kerja dikarenakan karyawan yang puas cenderung berbicara secara positif tentang organisasi, membantu individu lain, dan melewati harapan normal dalam pekerjaan mereka (Noor, *et al* 2024). Kepuasan kerja berpengaruh cukup signifikan terhadap OCB seperti yang dikatakannya bahwa individu dengan ciri-ciri kepribadian tertentu lebih puas dengan pekerjaan mereka, maka akan mengarahkan mereka terlibat lebih banyak OCB. Karena pada dasarnya karyawan yang merasa puas terhadap perusahaan akan membantu perusahaan untuk mencapai cita-cita perusahaan tersebut. Jika karyawan sudah merasakan kepuasan dalam bekerja, maka karyawan tersebut akan berupaya semaksimal mungkin dengan kemampuan yang ada untuk mengerjakan serta memaksimalkan tugas pekerjaannya (Yeni, *et al* 2024).

Organizational Citizenship Behavior merupakan kegiatan sukarela dari anggota organisasi yang mendukung fungsi organisasi sehingga perilaku ini lebih bersifat menolong yang dinyatakan dalam tindakan menunjukkan sikap tidak mementingkan diri sendiri, melainkan lebih berorientasi pada kesejahteraan orang lain. Tumbol (2022) menyatakan bahwa karyawan akan melakukan pekerjaan sesuai dengan tuntutan tugas sesuai *Jobdesc* yang disebut sebagai *in-role performance*, namun pekerja sangat disarankan untuk

melakukan pekerjaan extra diluar dari tuntutan tugasnya atau dinamakan *extra-role performance* yang disebut juga sebagai *organizational citizenship behavior* (OCB).

Walaupun sepertinya perilaku *organizational citizenship behavior* (OCB) masih dirasakan cukup langka, namun jika OCB ini dapat terealisasi pada suatu perusahaan/ organisasi maka akan menjadi hal positif bagi perusahaan Rusters Ubud Gianyar. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa karyawan, keberlangsungan OCB pada Rusters Ubud Gianyar dapat diukur melalui hasil wawancara yang sudah dilakukan dapat ditunjukkan pada Tabel 1.1 sebagai berikut.

Tabel 1.1
Hasil Wawancara Karyawan Rusters Ubud Gianyar

Nama	Pernyataan	Topik
Ngakan	Masalah yang dihadapi oleh karyawan disini adalah job desk yang diberikan tidak sesuai dengan kemampuan dari karyawan itu sendiri yang dimana terkadang membuat karyawan kewalahan dan keteteran dalam menjalankan tugasnya. Selain itu Adapun pemimpin departemen yang kurang tanggap dalam mengatasi masalah yang ada.	Gaya Kepemimpinan
Yusa	Ada beberapa masalah yg belum sesuai dengan keinginan karyawan salah satunya adalah jobdesk, ada beberapa karyawan yang mendapat pekerjaan lebih diluar jobdesk yang seharusnya dikerjakan sehingga hal itu tentu memberatkan karyawan tersebut.	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)
Novi	Masalah yang saya rasakan saat ini adalah dimana beban kerja yang diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan kemampuan mereka selain itu diperlukan tenaga tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan.	Budaya Organisasi
Sila	Job desk yang diberikan kepada karyawan terlalu membebani karyawan itu sendiri, dimana 1 orang dibebankan untuk meng-handle 2-3 orang.	Budaya Organisasi
Pinton	Job desk yang diberikan terhadap karyawan terlalu banyak, dimana kekurangan karyawan	Gaya Kepemimpinan

	tapi tidak kunjung menambahkan pegawai baru. Selain itu kurangnya sikap tegas dari pemimpin terhadap costumer yang tidak mau mengikuti jam operational seharusnya yang membuat costumer melakukan hal yang sama terus menerus. (memesan menu <i>breakfast</i> saat <i>lunch/ breakfast close</i>).	
Sukayasa	Lingkungan kerja yang kurang mengikuti aturan yang ada dikarenakan karyawan baru yang mengikuti perilaku senior yang kurang baik seperti mengambil jam istirahat berlebihan yang dimana membuat rekan kerja yang lain <i>handle</i> pekerjaan mereka.	Budaya Organisasi
Agus	Atasan yang kurang mau berbaur dengan bawahan, selain itu dikarenakan atasannya membuat mereka lupa dengan tanggungjawab, tugas, wewenang yang harus mereka jalankan dan terlalu berfokus pada <i>tittle</i> atasan/ senior.	Gaya Kepemimpinan

Sumber: Rusters Ubud Gianyar (2023)

Berdasarkan beberapa permasalahan yang dijabarkan, juga dapat ditunjukkan dari data absensi harian karyawan pada Tabel 1.2 sebagai berikut.

Tabel 1.2
Data Absensi Harian Karyawan Rusters Ubud Gianyar

NAMA	JAN	FEB	MAR	APR	MEI	JUNI	JULI	AGUSTUS	SEPT	OKTB	NOV	DES
KRISNA	25	25	25	25	25	25	25	25	23	25	26	26
WYN ADI	25	24	14	23	4							
AGUS	27	24	23									
PT ARJAYA	26	23	22	24	26	24	26	25	23	26	26	25
ANDI	21	24	21	24	24	13						
PANDE	26	23	24	25	27	26	26	25	23	26	26	25
DEDE	26	24	24	25	27	26	27	28	24	25	27	25
EDI	27	24	25	25	21	26	25	26	25	25	24	26
ALDY	22	22	23	24	22	26	24	26	17	27	24	26
YUSUF	27	23	19	23	22	23	23	30	24	25	26	29
RATNA	23	19	23	23	24	23	24	23	21	22	23	24
DAYU TRI	4	2	2	3	4	6	4	4	4	5	3	5
SUKAYASA	19	17	18	18	3							
PINTON	15	16	16	12								
GUSTI AYU	26	24	22	25	26	26	26	26	24	24	22	27
JARIMA	26	23	24	25	24	21	25	24	23	25	22	25
UTARI	27	24	25	25	27	25	24	26	26	26	26	26
NICO	28	22	24	24	25	26	25	25	24	23	26	26
WYN SUARNAMA	25	24	24	25	27	25	25	26	23	27	27	26
NGAKAN	4											
MADE SURAJA	28	22	24	25	26	25	27	27	23	28	26	27
MADE SUARNA	26	24	25	26	27	25	26	26	25	24	25	27
SUPIADI	24	24	24	25	27	24	25	25	24	25	26	27
KADEK	3	2		1	8	17	11	25	8	6	6	3
WYAN BERUT	31	27	30	29	29	30	31	30	27	30	28	31
AGUS SATYA	23	20	24	25	27	24	26	20	20	21	26	25
SILA	21	19	4									
YUSA						14	27	25	24	26	26	26
NOVI	21	20										

Sumber: Rusters Ubud Gianyar (2023)

Dari data absensi harian karyawan Rusters Ubud Gianyar yang ditunjukkan pada Tabel 1.2 menyatakan bahwa masih rendahnya perilaku OCB yang disebabkan oleh banyaknya karyawan yang melanggar tingkat kedisiplinan pada waktu bekerja. Seperti minimnya produktivitas pada hari kerja yang seharusnya bahkan adanya karyawan yang menjalankan produktivitas hari kerja hanya beberapa bulan saja setelah itu lantas melakukan pemberhentian kerja. Hal tersebut disebabkan oleh beberapa faktor yang mendukung bahwa perilaku OCB di lingkungan Rusters Ubud Gianyar masih rendah seperti faktor budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga faktor-faktor tersebut harus ditingkatkan untuk meningkatkan *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Rusters Ubud Gianyar.

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

- 1) Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Rusters Ubud Gianyar?
- 2) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Rusters Ubud Gianyar?
- 3) Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Rusters Ubud Gianyar?

1.3 Tujuan Penelitian

Telah diuraikan latar belakang dan perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1) Untuk menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Rusters Ubud Gianyar.
- 2) Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Rusters Ubud Gianyar.
- 3) Untuk menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) pada karyawan Rusters Ubud Gianyar.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1) Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan landasan dalam pengembangan media pembelajaran atau penerapan media pembelajaran secara lebih lanjut, disamping itu penelitian ini diharapkan menjadi sebuah nilai tambah pengetahuan ilmiah dalam bidang yang berkaitan dengan konsep budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

2) Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi semua pihak yang terkait dalam penelitian ini, diantaranya:

a) Bagi penulis

Sebagai sarana dan perkembangan ilmiah dalam mengembangkan ilmu pengetahuan terutama yang berkembang dengan pendidikan yang kondusif dan efektif selama melaksanakan studi di Perguruan Tinggi yang berhubungan dengan masalah yang mengacu pada budaya organisasi, gaya kepemimpinan, kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

b) Bagi perusahaan

Sebagai bahan dan referensi pertimbangan perusahaan dalam pengambilan keputusan di masa yang akan datang.

c) Bagi lembaga pendidikan

Sebagai sebuah karya yang diharapkan dapat mampu memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu manajemen khususnya bidang sumber daya manusia dan dapat digunakan sebagai dasar acuan atau referensi untuk pengembangan penelitian selanjutnya.

UNMAS DENPASAR

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Goal Setting Theory*

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1968. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individu yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan – tujuan.

Menurut teori ini salah satu dari karakteristik perilaku tersebut yang mempunyai tujuan yang umum diamati bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku ini mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang memulai sesuatu seperti suatu pekerjaan maka akan terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan ini dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri atau diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Meidayanti, 2024).

Goal setting theory dapat berpengaruh pada *organizational citizenship behavior* (OCB). OCB adalah perilaku kewarganegaraan organisasi yang menunjukkan sikap positif karyawan terhadap organisasi. *Goal setting theory* menjelaskan bahwa perilaku seseorang diatur oleh ide dan niat. Jika seseorang berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi tindakannya dan kinerjanya. Penetapan tujuan yang

menantang dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja yang diikuti dengan adanya budaya organisasi, gaya kepemimpinan, dan kepuasan kerja.

2.2 Budaya Organisasi

2.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Menurut Febrianti, *et al* (2024) bahwa budaya organisasi adalah filosofi dasar organisasi yang memuat keyakinan, norma-norma dan nilai-nilai bersama yang menjadi karakteristik ini tentang bagaimana cara melakukan sesuatu dalam organisasi.

Ginting (2024) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi.

Khairunnisa, *et al* (2024) mengemukakan bahwa budaya organisasi merupakan sistem makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi. Sistem makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Karyawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Dari beberapa pengertian tersebut, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi adalah nilai-nilai dan norma yang dianut bersama yang membedakan organisasi dengan organisasi lainnya.

2.2.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Budaya Organisasi

Siregar, *et al* (2024) menyatakan bahwa lima unsur yang berpengaruh terhadap budaya di antaranya sebagai berikut:

1) Lingkungan Usaha

Kelangsungan hidup organisasi ditentukan oleh kemampuan organisasi untuk memberi tanggapan yang tepat terhadap peluang dan tantangan lingkungan. Lingkungan usaha merupakan unsur yang menentukan terhadap hal-hal yang harus dilakukan organisasi agar berhasil. Lingkungan usaha yang terpengaruh, antara lain produk yang dihasilkan, pesaing, pelanggan, pemasok, teknologi, kebijakan pemerintah dan lain-lain. Oleh sebab itu, organisasi harus melakukan tindakan untuk mengatasi lingkungan tersebut, seperti kebijakan penjualan penemuan baru atau pengelolaan biaya dalam menghadapi realitas pasar yang berbeda dengan lingkungan usahanya.

2) Nilai-Nilai

Nilai-nilai adalah keyakinan dasar yang dianut oleh sebuah organisasi. Setiap organisasi mempunyai nilai-nilai inti sebagai pedoman berpikir atau misi organisasi. Nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh anggota organisasi dapat berupa slogan atau moto yang dapat berfungsi sebagai jati diri bagi orang, yang berada dalam organisasi karena adanya rasa istimewa yang berbeda dengan organisasi lainnya dan dapat dijadikan harapan konsumen terhadap organisasi untuk memperoleh kualitas produk dan pelayanan yang baik.

3) Pahlawan

Pahlawan adalah tokoh panutan yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata. Pahlawan dapat berasal dari pendiri organisasi, manajer dan kelompok organisasi atau perseorangan yang berhasil menciptakan nilai-nilai organisasi. Pahlawan dapat menumbuhkan idealisme, semangat dan tempat mencari petunjuk apabila terjadi kesulitan atau dalam masalah organisasi.

4) Ritual

Ritual merupakan deretan berulang dari kegiatan yang mengungkapkan dan memperkuat nilai-nilai utama organisasi, tujuan yang penting, serta orang-orang yang penting dan yang dapat dikorbankan. Acara-acara rutin ini diselenggarakan oleh organisasi setiap tahunnya dalam rangka memberikan penghargaan bagi anggotanya. Contohnya, seperti karyawan yang tidak pernah absen, pemberi saran yang membangun, pelayanan terbaik dan sebagainya.

5) Jaringan Budaya

Jaringan budaya adalah jaringan komunikasi informal yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer. Fungsinya menyalurkan informasi dan memberi interpretasi terhadap informasi. Melalui jaringan informal, keberhasilan organisasi diceritakan dari waktu ke waktu.

2.2.3 Indikator Budaya Organisasi

Afandi (2021:101) mengemukakan indikator-indikator budaya organisasi adalah sebagai berikut:

1) Pelaksanaan norma

Norma adalah peraturan perilaku yang menentukan respon karyawan mengenai apa yang dianggap tepat dan tidak tepat didalam situasi tertentu. Norma organisasi dikembangkan dalam waktu lama oleh pendiri dan anggota organisasi. Norma organisasi sangat penting karena mengatur perilaku anggota organisasi, sehingga perilaku anggota organisasi dapat diramalkan dan dikontrol.

2) Pelaksanaan nilai-nilai

Nilai-nilai merupakan pedoman atau kepercayaan yang dipergunakan oleh orang atau organisasi untuk bersikap jika berhadapan dengan situasi yang harus membuat pilihan nilai-nilai berhubungan erat dengan moral dan kode etik yang menentukan apa yang harus dilakukan individu dan organisasi yang mempunyai nilai kejujuran, integritas dan keterbukaan menganggap mereka harus bertindak jujur dan berintegritas tinggi.

3) Kepercayaan

Kepercayaan organisasi berhubungan dengan apa yang menurut organisasi dianggap benar dan tidak benar. Kepercayaan melukiskan karakteristik moral organisasi atau kode etik organisasi, misalnya memberikan upah minimum sesuai dengan kebutuhan layak akan meningkatkan motivasi karyawan.

4) Pelaksanaan kode etik

Kode etik adalah kumpulan kebiasaan baik suatu masyarakat yang diwariskan dari generasi ke generasi lainnya. Fungsi dari kode etik adalah pedoman perilaku bagi anggota organisasi.

2.3 Gaya Kepemimpinan

2.3.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Apriyanto (2020:33) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan yang efektif dapat berhasil jika seorang pemimpin mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang situasional dan mau mendengarkan masukan bawahannya dengan selektif berdasarkan pengetahuan yang baik dan kajian yang dapat dipertanggungjawabkan.

Menurut Hutahaean (2021:6) gaya kepemimpinan merupakan sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan keperibadian yang khas dan unik dari seorang pemimpin yang dapat membedakannya dengan orang lain, sehingga mewarnai perilaku dan cara ia memimpin.

Zaharuddin (2021:50) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, sikap dan perilaku para anggota organisasi bawahannya.

Menurut Nikmat (2022:42) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya, pengertian gaya kepemimpinan disini dinamis, gaya kepemimpinan dapat berubah-ubah tergantung pengikut dan situasinya.

2.3.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Menurut Setiana (2022:11) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan aktivitas pimpinan ada beberapa faktor gaya kepemimpinan yaitu :

1. Hubungan pemimpin dan bawahan (*leader member relation*), yaitu kadar hubungan antara pemimpin dengan bawahan merupakan tingkat sejauh mana kelompok tersebut memberi dukungan pemimpinnya.
2. Struktur tugas dalam arti sampai sejauh mana tugas-tugas yang harus dilaksanakan itu terstruktur atau tidak dan apakah disertai oleh prosedur yang tegas dan jelas atau tidak.
3. Posisi kewenangan seseorang dalam arti tingkat dari pengaruh seorang pemimpin pada faktor-faktor wewenang seperti dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan, penegakan disiplin, promosi dan kenaikan gaji.

2.3.3 Indikator Gaya Kepemimpinan

Adapun indikator gaya kepemimpinan menurut Wulandari dan Harsono (2024) yaitu :

1. Kemampuan mengambil keputusan

Pengambilan keputusan adalah suatu pendekatan yang sistematis terhadap hakikat alternatif yang dihadapi dan mengambil tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat.

2. Kemampuan memotivasi

Kemampuan memotivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya.

3. Kemampuan komunikasi

Kemampuan komunikasi adalah kecakapan atau kesanggupan penyampaian pesan, gagasan atau pikiran kepada orang lain dengan tujuan orang lain tersebut memahami apa yang dimaksudkan dengan baik, secara langsung lisan atau tidak langsung.

4. Kemampuan mengendalikan bawahan

Seorang pemimpin memiliki keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka panjang perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam. Tujuannya adalah agar tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

5. Kemampuan mengendalikan emosi

Kemampuan mengendalikan emosional adalah hal yang sangat penting bagi keberhasilan hidup kita. Semakin baik kemampuan kita mengendalikan emosi semakin mudah kita akan meraih kebahagiaan.

2.4 Kepuasan Kerja

2.4.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut Lumunon *et al* (2019) kepuasan kerja adalah sebuah bagian yang penting dari suatu kesuksesan sebuah organisasi yang mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap produktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerja sama antar karyawan, imbalan yang diterima dalam kerja, dan hal-hal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis (Sutrisno, 2019:74).

Handoko (2020:193) mendefinisikan kepuasan kerja adalah pendapatan karyawan yang menyenangkan atau tidak mengenai pekerjaannya, perasaan itu terlihat dari perilaku baik karyawan terhadap pekerjaan dan semua hal yang dialami lingkungan kerja.

Menurut Jufrizen & Pratiwi (2021) kepuasan kerja adalah keadaan psikis yang menyenangkan yang dirasakan oleh pekerja dalam suatu lingkungan pekerjaan karena terpenuhinya kebutuhan secara memadai.

2.4.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Afandi (2021:73) ada lima faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. Pemenuhan kebutuhan (*Need fulfillment*)

Kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. Perbedaan (*Discrepancies*)

Kepuasan merupakan suatu hal memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaannya. Bila harapan lebih besar dari apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya individu akan puas bila menerima manfaat diatas harapan.

3. Pencapaian nilai (*Value attainment*)

Kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. Keadilan (*Equity*)

Kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja.

2.4.3 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Afandi (2021) adapun indikator-indikator kepuasan kerja sebagai berikut:

1. Pekerjaan, isi pekerjaan yang dilaksanakan seseorang dapat menjadi faktor kepuasan dalam bekerja.
2. Upah, jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai hasil dari melakukan pekerjaannya apakah sesuai dengan kebutuhan yang dirasakan adil.
3. Pengawas, seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau arahan dalam pelaksanaan kerjanya.
4. Rekan kerja, seseorang yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaannya dapat membuat pekerjaan menjadi menyenangkan atau tidak menyenangkan.

2.5 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.5.1 Pengertian *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Organizational citizen behavior (OCB) sering didefinisikan sebagai perilaku/sikap pekerja yang melebihi persyaratan dimana peran formal mereka tidak langsung terlihat dan diakui oleh system

kompensasi/penghargaan resmi/standar, yang dapat memfasilitasi fungsi organisasi (Guan & Frenkel, 2019).

Organizational Citizenship Behavior (OCB) atau kewarganegaraan organisasional merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* adalah tindakan spontan saling tolong – menolong untuk membantu rekan kerja dalam sebuah perusahaan (Charli dan Sopali, 2022).

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku berdasarkan inisiatif individual yang ditunjukkan oleh anggota perusahaan yang dapat menguntungkan perusahaan (Ambarita, 2024).

2.5.2 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berikut ini merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi OCB di organisasi adalah :

1. Kepuasan kerja

Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perusahaan dapat memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, seperti menyediakan gaji yang layak, memberikan kondisi kerja yang nyaman, menyediakan peluang karier yang terbuka, dan membangun hubungan yang positif dengan rekan kerja. Selain itu, perusahaan juga dapat memperhatikan kebutuhan dan keinginan individu, serta memberikan dukungan yang diperlukan agar individu dapat bekerja dengan efektif dan merasa puas dengan pekerjaannya.

2. Kepemimpinan

Untuk meningkatkan kepemimpinan di dalam organisasi, perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pendidikan yang tepat kepada pemimpin-pemimpinnya, serta memberikan ruang bagi pemimpin untuk terus belajar dan berkembang. Selain itu, perusahaan juga dapat mengadopsi budaya yang menghargai dan mendorong kepemimpinan yang baik, serta memberikan dukungan yang diperlukan agar pemimpin dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan efektif.

3. Budaya organisasi

Untuk meningkatkan budaya organisasi, perusahaan dapat mengembangkan nilai-nilai yang positif, seperti kejujuran, tanggung jawab, dan kerjasama, serta mengadopsi tata cara yang sesuai dengan nilai-nilai tersebut. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan pelatihan dan pendidikan yang tepat kepada anggota organisasi agar mereka memahami dan menghargai budaya organisasi yang dianut oleh organisasi tersebut.

4. Komitmen organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkat kepedulian dan loyalitas individu terhadap organisasi tempat mereka bekerja. Ada beberapa jenis komitmen organisasi, yaitu:

- a) Komitmen afektif, merupakan tingkat kepedulian individu terhadap organisasi yang didasari oleh perasaan-perasaan emosional, seperti kebanggaan dan cinta terhadap organisasi.
- b) Komitmen kontinjensi, merupakan tingkat kepedulian individu terhadap organisasi yang didasari oleh kebutuhan-kebutuhan dan

kepentingan pribadi, seperti gaji yang layak dan peluang karier yang terbuka.

- c) Komitmen normatif, merupakan tingkat kepedulian individu terhadap organisasi yang didasari oleh norma-norma dan nilai-nilai yang diyakini oleh individu, seperti tanggung jawab sosial dan etika kerja.

5. Hubungan dengan rekan kerja

Untuk meningkatkan hubungan dengan rekan kerja, perusahaan dapat memperhatikan faktor-faktor seperti komunikasi yang efektif, pengakuan atas kontribusi rekan kerja, dan pemberian dukungan sosial. Selain itu, perusahaan juga dapat memfasilitasi kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan hubungan antar rekan kerja, seperti kegiatan team building dan pertemuan-pertemuan rutin.

6. Pendidikan dan pelatihan

Pendidikan dan pelatihan dapat mempengaruhi kinerja, kepuasan kerja, dan komitmen individu terhadap organisasi. Dengan menyediakan pendidikan dan pelatihan yang tepat, individu dapat memperoleh keterampilan yang diperlukan untuk bekerja secara efektif, serta memahami nilai-nilai dan budaya organisasi. Selain itu, pendidikan dan pelatihan juga dapat membantu individu dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan di dalam organisasi. Untuk meningkatkan pendidikan dan pelatihan di dalam organisasi, perusahaan dapat mengembangkan program-program yang tepat sesuai dengan kebutuhan.

7. Stres kerja

Perusahaan juga dapat membantu mengatasi stres kerja dengan cara menyediakan lingkungan kerja yang sehat dan nyaman, serta menyediakan dukungan sosial bagi individu yang mengalami stres kerja. Selain itu, perusahaan juga dapat memberikan pelatihan dan pendidikan kepada individu tentang cara mengelola stres kerja secara efektif. Dengan demikian, perusahaan dapat membantu individu mengatasi stres kerja dan menjalankan pekerjaannya dengan efektif.

8. Dukungan sosial

Individu yang mendapat dukungan sosial yang baik dari rekan kerja dan keluarga cenderung lebih mungkin untuk melakukan OCB. Dukungan sosial dapat berupa bantuan, saran, dan dorongan dari orang lain yang dapat membantu individu dalam mencapai tujuan mereka.

2.5.3 Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Indikator utama OCB menurut Purjani dan Riani (2019) adalah sebagai berikut:

1. Altruisme, yaitu kesediaan untuk membantu ketika rekan kerja membutuhkan bantuan.
2. *Conscientiousness*, yaitu dedikasi terhadap pekerjaan dan keinginan yang kuat untuk melampaui persyaratan formal organisasi.
3. *Sportmanship*, yaitu perilaku toleransi yang tinggi terhadap gangguan pekerjaan atau penerimaan pegawai terhadap keadaan yang tidak sesuai dengan kondisi ideal.

4. *Courtesy*, yaitu perilaku yang mencerminkan karyawan selalu mempertimbangkan apakah keputusan kerja yang dibuatnya mempengaruhi karyawan lain.
5. *Civic Virtue*, yaitu perilaku pegawai untuk melibatkan diri dalam kegiatan organisasi yang tidak diperlukan dalam pekerjaannya.

2.6 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.6.1 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

- 1) Mangindaan, *et al* (2020) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Hotel Sutan Raja Amurang. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi terhadap *organizational citizenship behavior* pada Hotel Sutan Raja Amurang. Metode pengambilan sampel menggunakan teknik *sampling* jenuh, yaitu semua anggota populasi digunakan sebagai sampel, sampel yang digunakan adalah 60 karyawan tetap. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, dan kompetensi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. Secara parsial budaya organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*; komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* dan kompetensi tidak berpengaruh positif signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

- 2) Prabowo (2024) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Pegawai SDIT Ulul Albab Kota Pekalongan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh budaya organisasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasional terhadap OCB pada pegawai di SDIT Ulul Albab Pekalongan. Penelitian ini menggunakan metode kuesioner dengan responden pegawai SDIT Ulul Albab kota Pekalongan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi dan komitmen organisasional tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Sedangkan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa organisasi perlu untuk secara simultan menciptakan budaya organisasi yang positif, meningkatkan kepuasan kerja karyawan, dan mendorong karyawan untuk memiliki komitmen terhadap organisasi untuk meningkatkan OCB.
- 3) Maesaroh & Widodo (2022) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Perawat Ruang IGD RSAU Dr. Esnawan Antariksa Halim Perdanakusuma Jakarta Timur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* perawat ruang IGD RSAU dr. Esnawan Antariksa, Halim Perdanakusuma, Jakarta Timur. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif asosiatif dengan metode survei. Jumlah populasi 40 karyawan dan sampel 40 orang diperoleh berdasarkan sampel jenuh. Pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan skala Likert 1 sampai dengan 5. Pengujian ini

menggunakan analisis regresi linier berganda dengan Excel dan SPSS versi 24.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Budaya organisasi secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. (2) Komitmen organisasi secara parsial berpengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*. (3) Budaya organisasi dan Komitmen organisasi secara simultan berpengaruh dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior*.

- 4) Taroreh, *et al* (2020) yang berjudul Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Melalui Komitmen Organisasi Pada Perum Bulog Divre Sulut Dan Gorontalo. Tujuan dari Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi pada Perum Bulog Divre Sulut dan Gorontalo. Penelitian ini menggunakan pendekatan asosiatif. Jumlah sampel yang digunakan sebanyak 46 responden. Analisis data menggunakan analisis jalur (path analysis). Hasil menunjukan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi, Budaya Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap Komitmen Organisasi, Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap OCB, Budaya Organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan tidak signifikan secara langsung terhadap OCB, Komitmen Organisasi tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi

kepemimpinan transformasional terhadap OCB, Komitmen Organisasi tidak berpengaruh sebagai variabel mediasi budaya organisasi terhadap OCB.

- 5) Kurniawan (2021) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. Tujuan penulisan skripsi ini untuk menguji pengaruh antara variabel Budaya Organisasi terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior dengan variabel Komitmen Organisasi sebagai variabel intervening pada Dinas Pemadam Kebakaran Dan Penyelamatan Kota Jambi. Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuisioner dengan skala likert terhadap 57 Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Jambi. Teknik pengujian data yang digunakan meliputi uji validitas dan uji reliabilitas, uji R-square dan uji hipotesis dengan bootstrapping dengan bantuan PLS 3. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB pada pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Jambi, budaya organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap komitmen organisasi pada pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Jambi, komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB, dan budaya organisasi terhadap OCB melalui komitmen organisasi berpengaruh positif tetapi tidak signifikan pada pegawai Dinas Pemadam Kebakaran dan Penyelamatan Kota Jambi.

2.6.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

- 1) Kencana, *et al* (2024) yang berjudul Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Integritas Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dengan Mediasi Komitmen Organisasi (Studi pada Perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo). Tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai kemampuan gaya kepemimpinan dan integritas dalam mendorong peningkatan OCB, baik secara langsung maupun melalui mediasi komitmen organisasi. Jenis penelitian adalah kuantitatif dengan metode SEM-SmartPLS. Data diperoleh melalui kuesioner yang disebarakan kepada 55 perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo. Sampel ditentukan secara sensus atau sampel jenuh. Bukti empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan integritas mampu mendorong peningkatan OCB dan komitmen organisasi. Hanya saja peran komitmen organisasi lemah dalam memediasi pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB. Namun komitmen organisasi mampu berperan kuat dalam memediasi pengaruh integritas terhadap OCB perawat RSUD Ar Rozy Kota Probolinggo.
- 2) Alam & Sarpan (2024) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di PT. Nova Chemie Utama. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Budaya Organisasi, Kepuasan Kerja dan Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada PT. Nova Chemie Utama. Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data melalui kuesioner dengan jumlah sampel sebanyak 39 responden. Hasil penelitian

menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan hasil uji t-hitung 3,486 lebih besar dari 2,386 dan probabilitas signifikansi sebesar 0,01 lebih kecil dari 0,05. Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan hasil uji t-hitung 2,406 lebih besar dari 2,386 dan probabilitas signifikansi sebesar 0,022 lebih kecil dari 0,05. Gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan hasil uji t-hitung 3,158 lebih besar dari 2,386 dan probabilitas signifikansi sebesar 0,03 lebih kecil dari 0,05. Budaya organisasi, kepuasan kerja dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama berpengaruh terhadap terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dengan hasil F-hitung sebesar 14,475 lebih besar dari nilai F-tabel sebesar 2,87 dan probabilitas signifikansi sebesar 0,00 lebih kecil dari 0,05.

- 3) Arifah & Santosa (2024) yang berjudul *Pengaruh Employee Engagement, Gaya Kepemimpinan, Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh *Employee Engagement*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Sosial, Tenaga Kerja dan Transmigrasi Kota Yogyakarta dengan sampel penelitian adalah 100 responden. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah metode survey dengan instrumen penelitian yang digunakan adalah kuesioner. Hasil Uji Instrumen menyatakan

bahwa data dalam penelitian ini terbukti valid dan reliabel. Pada Uji Asumsi Klasik dinyatakan bahwa data dalam penelitian ini terdistribusi secara normal dan menghasilkan model regresi yang bebas dari heteroskedastisitas dan multikolonieritas. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa: (1) *Employee Engagement* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (2) Gaya Kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (3) Budaya Organisasi secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (4) *Employee Engagement*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Koefisien Determinasi (*R Square*) menunjukkan nilai sebesar 0,410 atau sebesar 41%, nilai ini menunjukkan bahwa *Employee Engagement*, Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 41, 1% dan sisanya 58, 9% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

- 4) Abdurrahman & Manggiasih (2024) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Klinik Izzati Group. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui tanggapan responden dan pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Karyawan Klinik Izzati Group. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif, dimana informasi yang dikumpulkan dari responden menggunakan kuesioner serta wawancara. Pengujian penelitian

dengan menggunakan metode analisis deskriptif kuantitatif dan asosiatif kuantitatif serta analisis linier berganda. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa, Tanggapan responden terhadap budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan OCB pada karyawan Izzati Group termasuk dalam kriteria Sangat Kuat, Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, sedangkan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap OCB, serta secara simultan Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap OCB pada Karyawan Izzati Group di Kota Cimahi. Sehingga dapat disimpulkan setiap tenaga medis maupun non medis pada klinik Izzati Group sudah merasa terhubung dengan nilai-nilai klinik Izzati Group sehingga memiliki perilaku sukarela dalam membantu sesama staf medis maupun non medis, serta memberikan waktu dan perhatian tambahan pada pasien dalam memastikan kenyamanan pasien.

2.6.3 Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

- 1) Widya, dkk. (2024) yang berjudul Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Suatu Studi pada Pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis). Penelitian ini difokuskan pada Pengaruh Komitmen dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Suatu Studi pada Pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis). Permasalahan yang dihadapi pada penelitian ini meliputi: 1). Bagaimana komitmen organisasi, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis?; 2). Bagaimana pengaruh komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai

BAPPEDA Kabupaten Ciamis?; 3). Bagaimana pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship behavior pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis?; 4). Bagaimana pengaruh komitmen dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis? Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis: 1). Komitmen organisasi, kepuasan kerja dan organizational citizenship behavior pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis; 2). Pengaruh komitmen terhadap Organizational Citizenship Behavior pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis; 3). Pengaruh kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship behavior pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis; 4). Pengaruh komitmen dan kepuasan kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode survey dengan pendekatan kuantitatif. Hasil dari penelitian dan pengolahan data menunjukkan bahwa komitmen dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada pegawai BAPPEDA Kabupaten Ciamis dengan besarnya pengaruh 63,36% dan sisanya 36,64% dipengaruhi faktor lain. Diharapkan BAPPEDA Kabupaten Ciamis memperhatikan komitmen dan kepuasan kerja sehingga akan meningkatkan organizational citizenship behavior-nya.

- 2) Haryati, dkk. (2024) yang berjudul Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Pegawai Kantor Pengadilan Negeri Mataram. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui Pengaruh Budaya organisasi, komitmen

organisasi dan kepuasan kerja terhadap organizational citizenship behavior. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian asosiatif berbentuk kausal dengan pendekatan kuantitatif. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah metode sensus. Populasi dan responden dalam penelitian adalah 83 pegawai kantor Pengadilan Negeri Mataram. Alat analisis yang digunakan adalah Regresi Linier Berganda dengan menggunakan SPSS versi 25 dan 26. Hasil analisis menunjukkan bahwa: (1) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (2) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (3) kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior.

- 3) Astri & Hayati (2024) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Baitulmaal Muamalat Medan. Penelitian ini dilakukan di Baitulmaal Muamalat dengan tujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang dilakukan oleh karyawan Baitulmaal Muamalat. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer yang berasal dari kuesioner. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh positif terhadap perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hal ini ditunjukkan dari hasil uji t dimana $t_{hitung} > t_{tabel}$ ($2,114 > 2,026$) dan nilai signifikansi $0,041 < 0,05$. Variabel komitmen organisasi juga memiliki pengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dimana $t_{hitung} > t$

tabel ($2,621 > 2,026$) dan nilai signifikansi $0,013 < 0,05$. Hasil uji F diperoleh bahwa variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Baitulmaal Muamalat Medan dimana nilai Sig sebesar $0,008 < 0,05$. Hasil uji R² diperoleh angka R² sebesar 0,232. Hal ini menunjukkan bahwa 23,2% variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) dipengaruhi oleh kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

- 4) Stephanie, dkk. (2024) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Kompensasi dan Promosi Jabatan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja, kompensasi, dan promosi jabatan terhadap organizational citizenship behavior (ocb) pada Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kuantitatif. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado dengan jumlah sampel yang digunakan adalah 41 responden. Dalam penelitian ini, Teknik analisis yang digunakan adalah Partial Least Square (PLS) dengan software SmartPLS 4.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado, kompensasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado, promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior di Kantor Otoritas Bandar Udara Wilayah VIII Manado.

5) Panjaitan & Kennedy (2024) yang berjudul Pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi Kerja, dan Komitmen Organisasional terhadap *Organization Citizenship Behavior* pada Karyawan BPR Daya Perdana Nusantara di Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Kepuasan Kerja, Motivasi, Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior. Pada Karyawan BPR Daya Perdana Nusantara di Jakarta. Penelitian ini merupakan penelitian asosiatif kasual dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah teknik sampling dengan menggunakan kuesioner. Metode analisis data pada penelitian ini menggunakan teknik analisis regresi berganda dengan menggunakan SPSS 26. Populasi pada penelitian ini adalah ini seluruh karyawan BPR Daya Perdana Nusantara di Jakarta. Jumlah sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 50 responden yang diambil dari seluruh jumlah karyawan BPR Daya Perdana Nusantara. 50 responden ini didominasi oleh karyawan berjenis kelamin perempuan, karyawan juga berada pada rentang usia produktif dan kebanyakan karyawan sudah memiliki latar belakang pendidikan yang baik yaitu sarjana (S1). Banyak karyawan juga masih tergolong baru karena masih bekerja selama 1-2 tahun di perusahaan. Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa secara simultan kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan BPR Daya Perdana Nusantara, kepuasan kerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior, secara parsial kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasional berpengaruh positif

signifikan terhadap organizational citizenship behavior pada karyawan BPR
Daya Perdana Nusantara di Jakarta.



BAB III

KERANGKA BERPIKIR DAN HIPOTESIS

3.1 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir merupakan dasar pemikiran yang menggabungkan antara teori, observasi, fakta, dan juga kajian pustaka yang kemudian dijadikan landasan dalam melakukan penulisan karya ilmiah. Kerangka berpikir merupakan suatu dasar dalam pembuatan karya ilmiah, maka kerangka berpikir dibuat ketika akan memaparkan konsep-konsep dari penelitian. Visualisasi dalam bentuk bagan-bagan yang saling terhubung juga dapat dikatakan kerangka berpikir. Kerangka berpikir dapat dikatakan sebagai alur logika yang berjalan di dalam suatu penelitian. Kerangka berpikir ilmiah juga dapat dibuat dalam bentuk point yang sesuai dengan variable. Variabel yang dimaksud pun terbagi menjadi dua yakni variabel terikat atau yang juga dapat disebut dependen dan variabel bebas atau yang dapat disebut independent. Kerangka berpikir dapat menjadi alur suatu permasalahan yang ingin diselesaikan dalam suatu penelitian. Dapat dijelaskan juga bahwa kerangka berpikir yaitu rancangan, garis besar yang telah digagas oleh peneliti dalam merancang proses penelitian. Kerangka pemikiran merupakan penjelasan sementara terhadap gejala yang menjadi objek permasalahan.

Menurut Sugiyono (2019:95) kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi, secara teoritis perludijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila dalam penelitian ada variabel moderator, maka juga perlu

dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Oleh karena itu, pada setiap penyusunan paradigma harus didasarkan pada kerangka berpikir. Seorang peneliti harus menguasai teori-teori ilmiah sebagai dasar bagi argumentasi dalam menyusun kerangka berpikir yang membuahkan hipotesis.

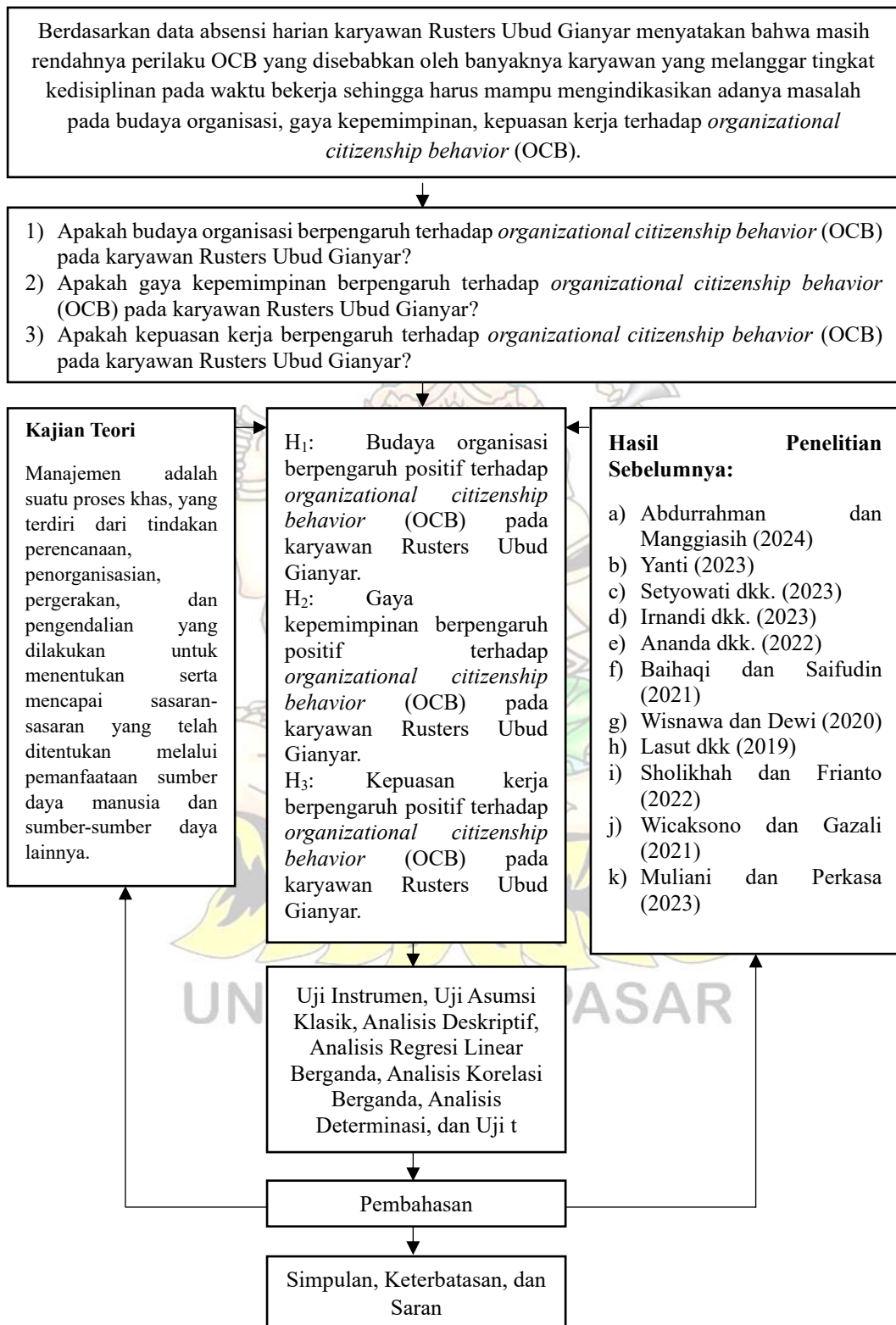
Kerangka berpikir ini merupakan penjelasan sementara terhadap gejala-gejala yang menjadi objek permasalahan. Jadi, kerangka berpikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori-teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variabel yang diteliti. Sintesa tentang hubungan variabel tersebut. Selanjutnya digunakan untuk merumuskan hipotesis.

Kerangka berpikir pada penelitian ini diawali dengan adanya permasalahan yang terjadi yaitu berdasarkan data absensi harian karyawan Rusters Ubud Gianyar menyatakan bahwa masih rendahnya perilaku OCB yang disebabkan oleh banyaknya karyawan yang melanggar tingkat kedisiplinan pada waktu bekerja. Selain itu juga berdasarkan hasil observasi ada beberapa permasalahan yang terjadi di lingkungan Rusters Ubud Gianyar yang tercatat, pertama pada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu mengenai jobdesk dimana ada beberapa karyawan yang mendapat pekerjaan lebih diluar jobdesk yang seharusnya dikerjakan sehingga hal itu tentu memberatkan karyawan tersebut. Pada budaya organisasi, beban kerja yang

diberikan kepada karyawan tidak sesuai dengan kemampuan mereka selain itu diperlukan tenaga tambahan untuk menyelesaikan pekerjaan. Pada gaya kepemimpinan, pemimpin departemen yang kurang tanggap dalam mengatasi masalah yang ada. Serta pada kepuasan kerja, adanya karyawan yang melakukan pemberhentian kerja dengan perasaan tidak puas terhadap apresiasi pekerjaan yang diberikan oleh pimpinan. Atas pernyataan diatas, maka kerangka berpikir penelitian akan dijelaskan lebih detail pada Gambar 3.1.



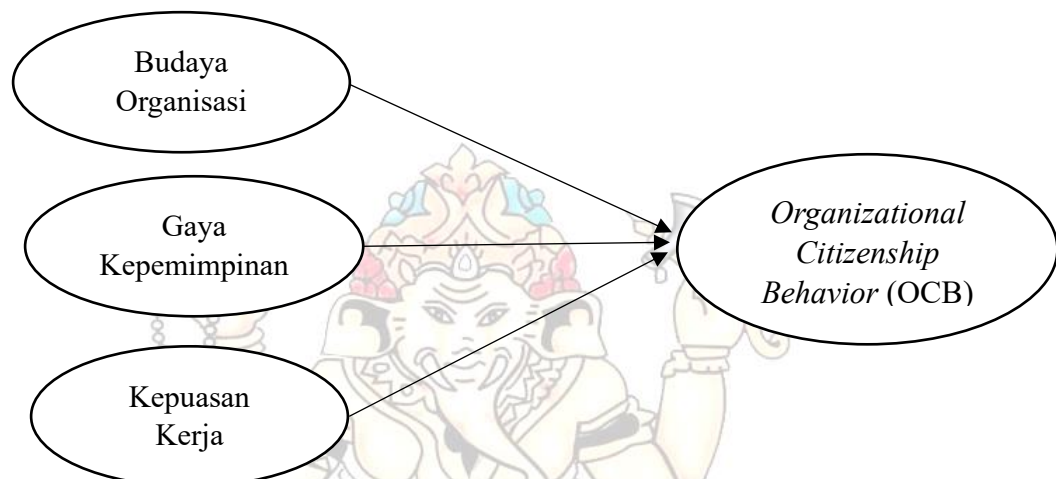
Gambar 3.1
Kerangka Berpikir Penelitian



Sumber: Hasil pemikiran peneliti (2024)

Sesuai dengan jumlah variabel yang teridentifikasi dan berdasarkan kerangka berpikir yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini akan disajikan pada Gambar 3.2.

Gambar 3.2
Kerangka Konseptual



Sumber: Kerangka Berpikir (2024)

3.2 Hipotesis

3.2.1 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior (OCB)*. Budaya organisasi adalah seperangkat kepercayaan, sikap, dan nilai yang umum dipegang dalam suatu organisasi, yang lebih sederhana, budaya adalah cara kita melakukan sesuatu di sini. Budaya organisasi adalah kebiasaan yang telah berlangsung lama dan digunakan serta diterapkan dalam kehidupan aktivitas kerja sebagai salah satu pendorong untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan dan manajer perusahaan. Budaya organisasi di satu organisasi dapat berbeda dengan organisasi lainnya yang dapat dilihat melalui karakteristik budaya yang

diadopsi oleh organisasi itu sendiri. Namun, budaya organisasi menunjukkan karakteristik, sifat, dan elemen yang terkandung dalam budaya organisasi. Hasil penelitian tentang pengaruh budaya organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dari Abdurrahman dan Manggiasih (2024), Yanti (2023), Setyowati dkk. (2023), Irnandi dkk. (2023), Ananda dkk. (2022), Baihaqi dan Saifudin (2021) menunjukkan budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H₁: Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

3.2.2 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Gaya kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Nisa, *et al* (2024) gaya kepemimpinan adalah cara pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar bekerja lebih produktif. Dalam sebuah organisasi tentu dibutuhkan seseorang yang memiliki jiwa memimpin untuk menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Seorang pemimpin memiliki gaya, model, atau ciri tersendiri untuk menjalankan organisasi sesuai dengan kondisi dan bagaimana caranya memimpin. Gaya kepemimpinan tersebut dapat memberikan dampak positif atau negatif bagi keberlangsungan organisasi atau perusahaan. Hasil penelitian tentang pengaruh gaya kepemimpinan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dari Abdurrahman dan Manggiasih (2024), Yanti (2023), Ananda dkk. (2022), Wisnawa dan Dewi (2020), Lasut dkk (2019) menunjukkan gaya

kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H₂: Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

3.2.3 Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Kepuasan kerja menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi *organizational citizenship behavior* (OCB). Menurut Astuty dan Risanti (2024) kepuasan kerja adalah suatu perasaan positif tentang pekerjaan yang dihasilkan dari suatu evaluasi dari karakteristik-karakteristiknya. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan memiliki sifat positif terhadap organisasi, bersedia membantu orang lain, dan melakukan hal yang melebihi ekspektasi normal dalam pekerjaannya hal ini tentu dapat dijadikan sebagai bukti bahwa karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya sangat mungkin terlibat dalam OCB. Hasil penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dari Yanti (2023), Irnandi dkk. (2023), Sholikhah dan Frianto (2022), Wicaksono dan Gazali (2021), Muliani dan Perkasa (2023) menunjukkan kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

H₃: Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).