

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Social Exchange Theory (SET)**

Social Exchange Theory (SET) adalah kerangka teoretis yang menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan, kepuasan kerja, dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam konteks organisasi, termasuk di PT Java Indosinerji Creative. Menurut George C. Homans (2006), yang menyatakan bahwa interaksi sosial didasarkan pada prinsip pertukaran di mana individu terlibat dalam hubungan untuk memaksimalkan keuntungan dan meminimalkan kerugian. Dalam konteks organisasi, teori ini menjelaskan bagaimana hubungan antara pemimpin dan karyawan berkembang menjadi hubungan yang saling mempercayai dan berkomitmen melalui pertukaran sosial yang berkelanjutan (Zhang & Chen, 2022).

Penerapan SET dalam konteks hubungan gaya kepemimpinan dengan OCB dapat dijelaskan melalui mekanisme pertukaran sosial antara pemimpin dan karyawan. Ketika pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang supportif dan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, karyawan cenderung membalasnya dengan menunjukkan perilaku extra-role atau OCB (Wang et al., 2023). Penelitian empiris menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan servant leadership memiliki hubungan positif yang kuat dengan OCB melalui mekanisme pertukaran sosial (Newman & Butler, 2020).

Dalam konteks hubungan antara kepuasan kerja dan OCB, SET memberikan penjelasan komprehensif tentang bagaimana kepuasan kerja mendorong munculnya OCB. Liu & Cohen (2021) menemukan bahwa karyawan yang puas dengan berbagai aspek pekerjaannya cenderung membalas dengan menunjukkan OCB sebagai bentuk reciprocity. Rahman & Islam (2021) juga mengkonfirmasi bahwa kepuasan kerja

merupakan prediktor kuat untuk OCB, dengan korelasi yang konsisten di berbagai konteks budaya dan organisasi.

Untuk memaksimalkan efektivitas penerapan SET dalam konteks penelitian ini, Park & Lee (2022) menyarankan pendekatan metodologis yang komprehensif melalui penggunaan metode campuran. Pengumpulan data sebaiknya menggabungkan survei kuantitatif untuk mengukur variabel utama dengan wawancara mendalam untuk memahami dinamika pertukaran sosial yang terjadi di organisasi. Chen & Wu (2023) merekomendasikan penggunaan teknik analisis seperti Structural Equation Modeling (SEM) untuk menguji model mediasi yang mungkin terjadi.

Dalam implementasi praktisnya di PT Java Indosinerji Creative, SET menyarankan pengembangan sistem kepemimpinan yang mendukung dan menghargai kontribusi karyawan, serta menciptakan lingkungan kerja yang meningkatkan kepuasan kerja (López-Domínguez & Enache, 2022). Hal ini dapat dicapai melalui program pengembangan kepemimpinan, sistem manajemen kinerja yang adil, dan kebijakan sumber daya manusia yang mendukung kesejahteraan karyawan.

## **2. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

### **a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

*Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, OCB merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Terdapat dua pendekatan terhadap konsep OCB yaitu OCB merupakan kinerja extra role yang terpisah dari kinerja in-role atau kinerja yang sesuai deskripsi kerja. Pendekatan kedua adalah memandang OCB dari prinsip atau filosofi politik. Pendekatan ini mengidentifikasi perilaku anggota organisasi dengan perilaku kewarganegaraan. Keberadaan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan dampak dari keyakinan dan persepsi individu dalam organisasi terhadap

pemenuhan hubungan perjanjian dan kontrak psikologis. Perilaku ini muncul karena perasaan individu sebagai anggota organisasi yang memiliki rasa puas apabila dapat melakukan sesuatu yang lebih dari organisasi (Wulani, 2005).

Pengertian *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dikemukakan oleh Robbins & Judge, (2015) menjelaskan bahwa : *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Menurut Organ Dkk, (2006) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan sebuah perilaku karyawan yang dilaksanakan dengan penuh kerelaan, senang hati, dan tulus tanpa ada perintah dan arahan oleh perusahaan untuk memberikan kinerja yang terbaiknya. Dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah bentuk perilaku atau kontribusi karyawan yang bukan merupakan kewajiban kerja formalnya, yang memiliki 5 (lima) dimensi primer yaitu Altruism, Conscientiousness, Sportmanship, Courtesy, Civic Virtue.

*Organizational Citizenship Behavior* ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku menolong orang lain, menjadi volunteer untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif, dan bermakna membantu (Titisari, 2014)

Definisi tokoh di atas dapat menyimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang bersifat suka rela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan performance, tidak diperintahkan secara formal.

**b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Faktor-faktor internal pembentuk *Organizational Citizenship Behavior*. Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan dapat diidentifikasi oleh berbagai faktor yang dapat berpengaruh terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior*. Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan maka sangat penting bagi organisasi atau perusahaan untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam sebuah organisasi atau perusahaan (Titisari, 2014).

Menurut (Titisari Purnamie, 2014) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu:

- 1) Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain kepuasan kerja, karakteristik pekerjaan, komitmen organisasi, kepribadian, loyalitas, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- 2) Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi, dan lain sebagainya.

**c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Menurut Budiarta dkk (2018), terdapat 8 manfaat mengenai *Organizational Citizenship Behavior* yaitu:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas rekan kerja.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan produktivitas manajer.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan.

- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu mebhemat energy sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok.
- 5) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menjadi sarana efektif untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja.
- 6) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.
- 7) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan stabilitas kinerja organisasi.
- 8) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan.

**d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)**

Berdasarkan pendapat dari Organ Dkk, (2006), terdapat lima tolak ukur OCB, yaitu:

1) *Altruism*

Perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah kepada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscinetiousness*

Merupakan perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan, misalnya efesiensi penggunaan waktu dan melampui harapan, perilaku sukarela yang bukan merupakan kewajiban atau tugas karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh di atas dan jauh ke depan dari panggilan tugas. Seseorang yang sadar akan tanggung jawabnya secara sukarela mengambil tanggung jawab yang ekstra, tepat waktu,

menempatkan kepentingan pada keterperincian dan kualitas tugas, dan secara umum mengerjakan di atas dan jauh melebihi panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

Merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif di Antara karyawan. Karyawan akan lebih sopan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan. Contoh perilakunya Antara lain kemauan untuk bertoleransi tanpa mengeluh, menahan diri dari aktivitas-aktivitas mengeluh dan mengumpat, tidak mencari-cari kesalahan dalam organisasi, dan tidak mengeluh tentang segala sesuatu, serta tidak membesar-besarkan permasalahan di luar proporsinya.

4) *Courtesy*

Merupakan menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah interpersonal. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memperhatikan orang lain. Contoh perilaku dalam kategori ini adalah secara berkala “menyentuh dasar” rekan kerja untuk mencari tahu bagaimana pekerjaan akan berjalan, atau membiarkan orang lain tahu bagaimana mencapainya.

5) *Civic virtue*

*Civic virtue* merupakan kemauan individu untuk berpartisipasi aktif dalam organisasi (menghadiri rapat, menyampaikan pendapat tentang organisasi, dan lain- lain), turut memantau perkembangan organisasi mapun situasi yang mungkin akan mempengaruhi organisasinya, serta memperhatikan kepentingan-kepentingan lainnya.

### 3. Gaya Kepemimpinan

#### a. Pengertian Gaya Kepemimpinan

Menurut Edison, Anwar, dan Komariyah (2016), gaya kepemimpinan adalah “cara atasan berperan atau dengan cara apa atasan memotivasi bawahannya guna meraih sasaran-sasaran tertentu”. Sedangkan menurut Busro, (2018) pengertian lainnya mengemukakan bahwa model kepemimpinan adalah “suatu upaya dengan cara apa seorang atasan dapat memotivasi para bawahannya sehingga dengan ikhlas bersedia mengerjakan beraneka macam kegiatan bersama yang diinstruksikan oleh atasan tanpa merasa bahwa dirinya dipaksa dalam rangka menyelenggarakan sasaran organisasi”.

Keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahan banyak dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Secara umum gaya kepemimpinan adalah cara yang biasa digunakan oleh seseorang dalam memimpin dan mengelola orang lain. Terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan yang bgerbeda-beda, dan pemimpin mungkin mengadopsi satu gaya atau mengkombinasi dari beberapa gaya-gaya tersebut tergantung situasi dan karakteristik tim atau perusahaannya.

Beberapa ahli berpendapat tentang macam-macam gaya kepemimpinan, adalah sebagai berikut: Gaya Kepemimpinan menurut pendapat (Hasibuan, 2016) yaitu Kepemimpinan Otoriter. Kepemimpinan Otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide, dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan.

Gaya kepemimpinan menurut (Sutikno, 2014) mengatakan gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe Kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :

1) Tipe Kepemimpinan Laissez Faire (bebas kendali)

Kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan sering kali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang memegang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

2) Tipe demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya sipemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab.

**b. Jenis-Jenis Kepemimpinan**

Gaya Kepemimpinan menurut (Robbin & Timothy, 2015), mengidentifikasi ada beberapa jenis gaya kepemimpinan, antara lain:

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Model Gaya Kepemimpinan Transformasional dalam (Robbin & Timothy, 2015) mengidentifikasi bahwa para 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.

Menurut Burns dalam (Sedarmayanti, 2013) pakar kepemimpinan kelas dunia mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional yang mampu dan melaksanakan perubahan karena 21 kepemimpinan transformasional menyediakan visi yang jelas bagi perubahan lebih lanjut dikemukakan pemimpin mempunyai tujuan jelas yang bisa membimbing organisasi menuju arah baru, pemimpin menekankan pentingnya melihat kemungkinan baru dan mempromosikan visi dimasa datang yang menggairahkan.

Dari pendapat diatas disimpulkan bahwa pemimpin yang transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Perilaku perilaku yang dimunculkan kepemimpinan transformasional dapat ditarik beberapa karakteristik yang menjadi ciri khas kepemimpinan transformasional antara lain:

- Mempunyai visi yang besar dan memercayai intuisi
- Menempatkan diri sebagai motor penggerak perubahan
- Berani mengambil resiko dengan pertimbangan yang matang
- Memberikan kesadaran pada bawahan akan pentingnya hasil pekerjaan
- Memiliki kepercayaan akan kemampuan bawahan
- Fleksibel dan terbuka terhadap pengalaman baru
- Berusaha meningkatkan motivasi yang lebih tinggi daripada sekedar motivasi yang bersifat materi
- Mendorong bawahan untuk menempatkan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi atau golongan
- Mampu mengartikulasikan nilai inti (budaya atau tradisi) untuk membimbing perilaku mereka menurut Karim dalam (Setiawan & Muhith, 2013)

## 2) Gaya Kepemimpinan Transaksional

Para pemimpin yang membimbing dan memotivasi para pengikut mereka yang diarahkan menuju tujuan yang ditetapkan dengan menjelaskan peranan dan tugas yang dibutuhkan.

## 3) Kepemimpinan Servant (melayani)

Suatu gaya kepemimpinan yang ditandai dengan melampaui kepentingan pemimpin sendiri dan akan menitikberatkan pada kesempatan untuk membantu para pengikutnya agar bertumbuh dan berkembang. Karakteristik dari pimpinan melayani : mendengarkan, berempati, membujuk, menerima 24 pelayanan, dan secara aktif mengembangkan potensial dari para pengikutnya.

Dari uraian tersebut bisa disimpulkan bahwa model kepemimpinan ialah “pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan, untuk mengendalikan bawahan yang dipimpinnya dengan suatu identitas khusus yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi”.

### **c. Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Luthans (2009), mengemukakan adanya empat faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

#### 1) Karisma

Memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan.

#### 2) Inspirasi

Mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan ada tujuan penting dalam cara yang sederhana.

#### 3) Simulasi intelektual

Menunjukkan intelegensi, rasional, pemecahan masalah secara hati-hati.

4) Memerhatikan staf secara individu

Bisa menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih, dan menasehati.

Menurut Jewell dan Reitz (1981), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

- 1) Kepribadian (personality). Pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai - nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
- 2) Harapan dan perilaku atasan. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
- 3) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
- 4) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 5) Harapan dan perilaku rekan.

**d. Manfaat Gaya Kepemimpinan**

Menurut Larsson dan Vinberg (2010) manfaat gaya kepemimpinan adalah dapat membuat perencanaan strategis dengan baik, dapat mengembangkan dan memasarkan produk, mendapatkan karyawan yang kompeten di bidangnya.

**e. Indikator Gaya Kepemimpinan**

Ada beberapa indikator gaya kepemimpinan transformasional menurut (Robbins & Judge, 2015):

1) Kharisma

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan juga

mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya

2) Motivasi Inspiratif

Motivasi inspiratif menggambarkan pemimpin bergairah dalam mengkomunikasikan masa depan organisasi yang idealis. Pemimpin menggunakan komunikasi verbal atau penggunaan simbol-simbol yang ditujukan untuk memacu semangat bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan akan arti penting visi dan misi organisasi sehingga seluruh bawahannya terdorong untuk memiliki visi yang sama. Kesamaan visi ini memacu bawahan untuk bekerja sama mencapai tujuan jangka panjang dengan optimis. Sehingga pemimpin tidak saja membangkitkan semangat individu tapi juga semangat tim.

3) Stimulasi Intelektual

Stimulasi intelektual menggambarkan pemimpin mampu mendorong Karyawan untuk memecahkan masalah lama dengan cara yang baru. Pemimpin berupaya mendorong perhatian dan kesadaran bawahan akan permasalahan yang dihadapi. Pemimpinan kemudian berusaha mengembangkan kemampuan bawahan untuk menyelesaikan permasalahan dengan pendekatan-pendekatan atau perspektif baru.

4) Pertimbangan Individu

Pertimbangan yang individual menggambarkan bahwa pimpinan selalu memberikan dorongan, dukungan terhadap karyawannya, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasehati. Pemimpin mengajak karyawan untuk jeli melihat kemampuan orang lain. Pemimpin memfokuskan karyawan untuk mengembangkan kelebihan pribadi.

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

##### **a. Pengertian Kepuasan Kerja**

Menurut Sutrisno, Cahyono, dan Qomariah (2017) istilah “Kepuasan” merujuk pada sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya. Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja tinggi menunjukkan sikap yang positif terhadap kerja. Karyawan yang terpuaskan akan dapat bekerja dengan baik, penuh semangat, aktif, dan dapat berprestasi lebih baik dari karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja. Karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja tidak akan pernah mencapai kepuasan psikologis dan akhirnya akan timbul sikap atau tingkah laku negatif dan pada gilirannya akan dapat menimbulkan frustrasi.

Kepuasan kerja adalah suatu sikap karyawan terhadap pekerjaan yang berhubungan dengan situasi kerja, kerjasama antar karyawan, imbalan yang diterima kerja, dan halhal yang menyangkut faktor fisik dan psikologis. Secara teoristis pengertian kepuasan kerja telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Salah satunya yaitu menurut Sudaryo, dkk. (2018) kepuasan kerja adalah perasaan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan mengenai pekerjaan berdasarkan atas harapan dengan imbalan yang diberikan oleh instansi.

Sementara itu pendapat lain tentang kepuasan kerja juga dikemukakan oleh Hasibuan (2017) kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. Kepuasan kerja dalam pekerjaan adalah kepuasan kerja yang dinikmati dalam pekerjaan dengan memperoleh pujian hasil kerja, penempatan, perlakuan, peralatan, dan suasana lingkungan kerja yang baik.

Sedangkan kepuasan kerja diluar pekerjaan adalah kepuasan kerja karyawan yang dinikmati di luar pekerjaan dengan besarnya balas jasa yang akan diterima dari hasil kerjanya, agar dia dapat membeli kebutuhan-kebutuhannya.

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

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan dalam suatu perusahaan. Beberapa ahli memiliki pendapat yang bervariasi mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

Menurut Sudaryo, dkk. (2018) mengatakan bahwa kepuasan kerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

- 1) Gaji, yaitu jumlah yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja, apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
- 2) Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang, apakah memiliki elemen yang memuaskan.
- 3) Rekan kerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau menyenangkan.
- 4) Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberikan perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja.
- 5) Promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan.
- 6) Lingkungan kerja, yaitu lingkungan fisik dan non fisik.

Sedangkan menurut pendapat (Hasibuan, 2017) mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak, pemberian balas jasa diterapkan atas asas adil dan layak dan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Akses adil maksudnya pemberian

balas jasa kepada karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Sedangkan asa layak maksudnya adalah balas jasa yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya. Jadi, prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan baik, agar balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

- 2) Penempatan yang tepat sesuai keahlian, penempatan kerja (placement) adalah penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan / pekerjaan yang sesuai dengan keahlian dan sekaligus mendelegasikan wewenang (authority) kepada orang tersebut.
- 3) Berat-ringannya pekerjaan, berat ringannya pekerjaan mempengaruhi karyawan untuk menyelesaikan tugas secara tepat waktu. Semakin banyak dan berat kualitas pekerjaan akan berimbas pada kepuasan kerja yang menurun sebab mengurus banyak tenaga dan pikiran.
- 4) Suasana dan lingkungan kerja, suasana dan lingkungan kerja merupakan segala kondisi yang ada disekitar karyawan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan karyawan. Semakin kondusif suasana dan lingkungan kerja maka karyawan akan merasakan senang hati dan bersemangat saat menjalankan pekerjaan.
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan, peralatan dan perlengkapan kantor dibutuhkan untuk menunjang kegiatan perkantoran. Kegiatan perkantoran akan terhambat bahkan terhenti jika tidak mempunyai peralatan dan perlengkapan yang tidak cocok untuk menunjang kegiatan perkantoran tersebut. Peralatan kantor harus berkembang sesuai dengan perkembangan zaman dan teknologi agar kantor berkembang

dan dapat menyelesaikan tugas-tugas seefektif dan seefisien mungkin.

- 6) Sikap pimpinan dalam kepemimpinannya, cara seorang pemimpin untuk mengarahkan bawahannya agar dapat bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.
- 7) Sifat pekerjaan monoton atau tidak, pekerjaan monoton dapat diartikan melakukan kegiatan yang sama secara berulang-ulang. Pekerjaan yang monoton inilah dapat membuat kondisi karyawan merasakan bosan.

### **c. Manfaat Kepuasan Kerja**

Nitisemito (2019) berpendapat bahwa apabila suatu perusahaan mampu mempengaruhi kepuasan kerja, maka perusahaan tersebut akan memperoleh banyak manfaat yang di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan  
Disamping manfaat mentah-mentah dari pekerjaan yang lebih cepat diselesaikan, hal tersebut juga akan sangat berperan dalam pengurangan beban kerja (karena telah terselesaikan tepat waktu tanpa menyita waktu lebih).
2. Kerusakan dapat dikurangi dengan maksud pekerjaan yang memiliki risiko dapat dikurangi sehingga dapat membuat kepuasan karyawan dalam bekerja.
3. Absensi dapat diperkecil
4. Kepuasan kerja karyawan sangat berpengaruh pada absensi di mana jika kepuasan kerja karyawan tinggi tingkat absensi akan terus turun dikarenakan karyawan bersemangat.
5. Perpindahan karyawan dapat diperkecil dikarenakan karyawan merasa puas dan senang dengan pekerjaan yang dilakukan
6. Produktifitas kerja dapat ditingkatkan dikarenakan adanya semangat kerja yang dipicu kepuasan kerja karyawan yang terbilang tinggi.



#### **d. Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja**

Pengukuran kepuasan kerja haruslah dilakukan secara objektif melalui analisis dan penegnanan gejala konkret yang menjadi indikasi adanya kepuasan itu sendiri. Menurut Robbins & Judge (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkatan dimana perusahaan menyediakan pekerjaan yang menarik seperti memberikan pelatihan, variasi, kemandirian, dan kontroling yang memuaskan. Selain itu ketergantungan antar karyawan, umpan balik, dukungan social dan interaksi antar rekan kerja juga mempengaruhi dari kepuasan kerja itu sendiri.

2. Upah/Gaji

Gaji merupakan hal yang memiliki korelasi dengan kepuasan kerja dan kebahagiaan bagi semua orang untuk mencapai kenyamanan hidup. Semakin tinggi rata rata gaji yang diperoleh semakin tinggi pula kepuasan kerja yang dirasakan karyawan.

3. Personality / kepribadian

Sama seperti kondisi kerja, kepribadian karyawan juga memiliki peran dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Karyawan yang memiliki core self-evaluations (CSE) yang positif pada nilai batin dan kemampuan mereka akan lebih merasa puas terhadap hasil kerja mereka daripada karyawan yang memiliki CSE negative.

4. Rekan Kerja

Merupakan kebutuhan dasar dari manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi jika memiliki rekan kerja yang mendukung atau sefrekuensi. Konflik antar karyawan akan mempengaruhi kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

#### **e. Indikator Kepuasan Kerja**

Menurut Yuniarsih (2017), indikator kepuasan kerja yaitu:

- 1) Supervisi

- 2) Lingkungan Kerja
- 3) Promosi
- 4) Teraan Sekerja yang mendukung
- 5) Pekerjaan
- 6) Imbalan berupa upah/gaji



## B. Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Ananda, Rahmani, dan Islami (2022)	Budaya Organisasi (X1) Gaya Kepemimpinan (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	-Metode Kuantitatif -Pengumpulan data metode Skala Likert -Total Sampling -Teknik analisis data melalui program IBM SPSS <i>statistic 25</i>	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB)	Menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan variabel budaya organisasi
2	Sarianti, et al (2023)	Pemberdayaan Karyawan (X1) Keadilan Organisasi (X2) Budaya Organisasi (X3) Gaya Kepemimpinan (X4) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	-Penelitian Kuantitatif -Skala Likert -Teknik Sampling Jenuh -Alat analisis SPSS versi 23	Terdapat pengaruh positif dan signifikan Gaya Kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada PT. Star Rubber	Menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Pemberdayaan Karyawan, Keadilan Organisasi, Budaya Organisasi
3	Marbun (2023)	Gaya Kepemimpinan (X1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	-Metode Kuantitatif -Kuesioner -Teknik sampel <i>disproportionate stratified random sampling</i>	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap	Menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan dan <i>Organizational</i>	Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian sebelumnya

No.	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
			-Uji Validitas Uji Realibilitas -Uji t -Uji Koefisien Determinasi	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<i>Citizenshp Behavior (OCB)</i>	hanya menggunakan satu variabel bebas saja
4	Ariyannti (2022)	Lingkungan Kerja Non Fisik (X1) <i>Person Job Fit</i> (X2) Gaya Kepemimpinan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	-Kuantitatif -Kuesioner -Uji Validitas Uji Realibilitas -Uji Asumsi Klasik -Regresi Linier Berganda -Uji Determinasi -SPSS versi 25	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Penelitian ini menggunakan variabel kepuasan kerja sebagai variabel bebas, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan variabel Lingkungan Kerja Non Fisik dan Person Job Fit
5	Sabri, et al (2023)	Gaya Kepemimpinan (X1) Pemberdayaan (X2) Kepuasan Kerja X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> (Y)	-Pendekatan kuantitatif asosiatif -Teknik <i>Simple Random Sampling</i> - Kuesioner -Uji regresi linier berganda -Uji determinansi -Uji t- parsial -Uji F -SPSS	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i>	Menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel bebas pemberdayaan, sedangkan penelitian ini tidak

No.	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
6	Akbar dan Diwanti (2021)	Kepuasan Kerja (X1) Komunikasi (X2) Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	Pendekatan Kuantitatif Kuesioner Teknik Sampling Uji Kualitas Instrumen Uji Asumsi Klasik	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap Organizational Citizenship Behaviour pada Bank Madina Syariah.	Menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel bebas komunikasi, sedangkan penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional
7	Saeopudin dan Djati (2019)	Kepuasan Kerja (X) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y) Komitmen Organisasional (Z)	- Teknik Analisa Structural Equation Modeling - Smartpls Versi 3.0 - Penelitian Kuantitatif - Kuesioner - Alat Ukur Organizational Commitment Questionnaire (Ocq) - Uji Validitas - Uji Reliabilitas	Hasil Penelitian Ini Menunjukkan Bahwa: Kepuasan Kerja (Kk) Guru Berpengaruh Positif Terhadap Ocb	Menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel mediasi komitmen organisasi, sedangkan penelitian ini menggunakan variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional
8	Sholikhah dan Frianto (2022)	Kepuasan Kerja (X1) Komitmen Orgnisasi (X2)	- Penelitian Kuantitatif - Penyebaran Kuisisioner	Kesimpulan Yang Dapat Ditarik Dari Penelitian Ini Yaitu Kepuasan Kerja	Menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan	Penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel bebas komitmen organisasi,

No.	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
		<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teknik Sampel Jenuh</li> <li>- Regresi Linear Berganda</li> <li>- Software Spss Versi 26</li> <li>- Uji Validitas</li> <li>- Uji Reliabilitas</li> <li>- Uji Normalitas</li> <li>- Uji Multikolinearitas</li> <li>- Uji Heteroskedastisitas</li> </ul>	Secara Parsial Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Ocb	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	sedangkan penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional
9	Ramadhana dan Rino (2023)	Kepuasan Kerja (X1) Kepemimpinan Transformasional (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y) Loyalitas Kerja (Z)	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Metode Deskriptif</li> <li>-Pendekatan Kuantitatif</li> <li>-Teknik Simple Random Sampling</li> <li>-Observasi dan Kuesioner</li> <li>-Alat ukur Skala Likert</li> <li>-Teknik Analisis Data <i>Structural Equation Modelling</i></li> </ul>	Terdapat pengaruh yang signifikan variabel kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian sebelumnya menggunakan variabel mediasi loyalitas kerja, sedangkan penelitian ini tidak menggunakan variabel mediasi

No.	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
			(SEM) dengan Aplikasi <i>SmartPLS</i> versi 3.0			
10	Priyadi, Sumardjo, dan Mulyono (2020)	Kepuasan Kerja (X1) Komitmen Organisasional (X2) Job Insecurity (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	- Penelitian Kuantitatif - Teknik Probability Sampling (Simple Random Sampling) - Kuesioner - Teknik Analisis Data Metode <i>Partial Least Square</i> (PLS)	Kepuasan Kerja Berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (ocb)	Menggunakan variabel Kepuasan Kerja dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel bebas komitmen organisasi dan job insecurity, sedangkan penelitian ini menggunakan gaya kepemimpinan transformasional
11	Setiani dan Hidayat (2020)	Kepemimpinan (X1) Kepuasan Kerja (X2) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	- Penelitian kuantitatif - Kuesioner - Analisis data	Kepemimpinan dan kepuasan kerja secara bersama-sama (simultan) memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Kamunig.	Menggunakan variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian ini dilakukan di PT Java Indosinergi

No.	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
12	Ningtiyas (2021)	Gaya kepemimpinan(X1) Kepuasan kerja (X2) Organizational citizenship behavior (OCB) (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penelitian Kuantitatif</li> <li>- Teknik simpel random sampling</li> <li>- Kuesioner</li> <li>- Analisis data menggunakan program SPSS 16</li> <li>- Uji instrumen (uji validitas dan uji reliabilitas)</li> <li>- Uji asumsi klasik (uji normalitas, uji multikolinearitas, dan uji heteroskedastisitas)</li> <li>- Uji regresi linear berganda</li> <li>- Uji t</li> <li>- Uji determinasi.</li> </ul>	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB), dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).	Menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian ini dilakukan di PT Java Indosinergi
13	Susanto (2015)	Kepemimpinan (X) Kepuasan kerja (Y1) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pendekatan kuantitatif</li> <li>- Teknik analisis data menggunakan software Smart PLS (Partial Least Square).</li> </ul>	Kepemimpinan dan kepuasan kerja karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap terjadinya <i>Organizational</i>	Menggunakan variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational</i>	Penelitian sebelumnya menggunakan variabel Kepuasan Kerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan

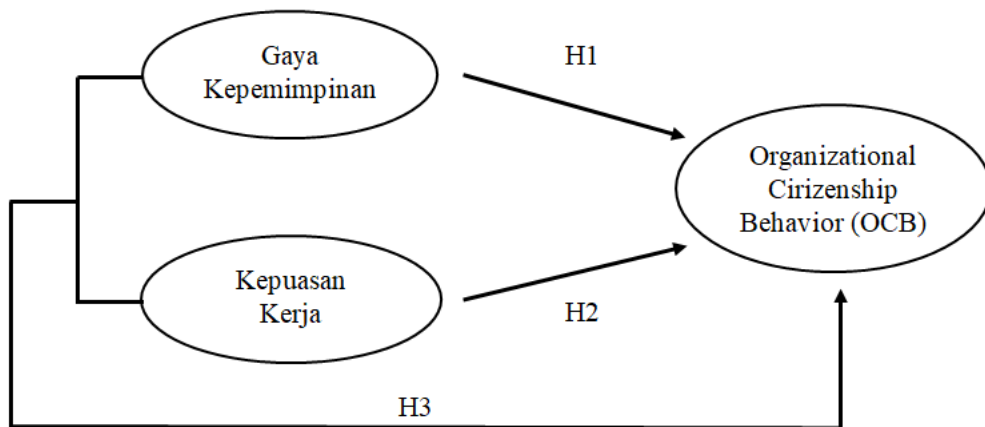


No.	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
				<i>Citizenship Behavior</i> di Restoran Hachi-Hachi Tunjungan Plaza Surabaya	<i>Citizenship Behavior</i> (OCB)	Kepuasan Kerja sebagai variabel bebas
14	Wulandari, Prayekti, dan Septyarini (2022)	Gaya kepemimpinan transformasional (X1) Kualitas kehidupan kinerja (X2) Kepuasan kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Menggunakan angket</li> <li>- Teknik analisis data</li> <li>- Uji validitas</li> <li>- Uji reliabilitas</li> <li>- Statistik deskriptif</li> <li>- Uji asumsi klasik</li> <li>- Uji regresi linier berganda</li> <li>- Uji hipotesis</li> <li>- Uji sobel dan koefisien determinasi.</li> </ul>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan kerja, kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> dan komitmen organisasi baik secara parsial maupun simultan (bersama-sama). Serta komitmen organisasi terbukti mampu memediasi kepemimpinan transformasional, kualitas kehidupan	Menggunakan variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel bebas kualitas kehidupan kinerja

No.	Nama Peneliti	Variabel	Metode Penelitian	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
				kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>		
15	Sari, Angraini , dan Dharmawan (2021)	Kepemimpinan (X1) Komitmen organisasi (X2) Kepuasan kerja (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Y)	- Kuantitatif - Kuesioner - Dokumentasi - Wawancara - Alat analisis data menggunakan regresi linier berganda	Besarnya pengaruh Kepemimpinan, Komitmen organisasi dan Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour (OCB)</i> pada Kantor Pertanahan Kabupaten Lampung Timur	Menggunakan variabel Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel bebas komitmen organisasi

### C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)”. Dengan kerangka pikir yang telah dikonsepsi dapat mempermudah, memahami pengaruh antara variabel independen yang berupa Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Berdasarkan hal tersebut, kerangka pemikiran dari penelitian ini adalah sebagai berikut.



**Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran Penelitian**

Sumber: Data diolah (2024)

### D. Hipotesis

Hipotesis pada penelitian di rumuskan untuk menjawab problematika dengan menggunakan teori-teori yang memiliki relevansi dengan masalah penelitian dan belum disesuaikan dengan fakta atau data konflik di lapangan. Hipotesis penelitian di rumuskan oleh peneliti untuk menjadi dugaan sementara yang mengacu pada data awal yang telah diperoleh. Hipotesis juga dapat dirumuskan dengan mengacu pada hasil-hasil penelitian terdahulu memiliki kesamaan topik dengan penelitian yang akan dilakukan.

Dirumuskan beberapa hipotesis sehubungan dengan variabel-variabel yang ada sebagai berikut:

1. Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan penelitian dari Marbun (2023), Sarianti et al (2023), dan Marbun (2023) menyimpulkan hasil Penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil dari uraian tersebut peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

**H1: Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

2. Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan penelitian dari Akbar dan Diwanti (2021), Sabri et al (2023), dan Akbar dan Diwanti (2021) menyimpulkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Kepuasan kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behaviour*. Hasil dari uraian tersebut peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

**H2: Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**

3. Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan penelitian dari Ningtiyas (2021), Ramadhana dan Rino (2023), Setiani dan Hidayat (2020) menyimpulkan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil dari uraian tersebut peneliti menarik hipotesis sebagai berikut:

**H3: Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja berpengaruh simultan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).**