

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Landasan Teori

Landasan teori perlu ditegakkan agar penelitian mempunyai dasar yang kokoh, dan bukan sekedar perbuatan coba-coba (*trial and error*). Adanya landasan teori ini merupakan ciri bahwa penelitian itu merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data (Prof. Dr. Sugiyono, 2019). Landasan teori merupakan kerangka konseptual atau pemahaman teoritis yang menjadi dasar bagi suatu penelitian, kajian, atau analisis. Landasan teori menjelaskan konsep-konsep utama, prinsip-prinsip, atau teori-teori yang relevan dengan topik yang sedang dibahas. Fungsi dari landasan teori adalah untuk memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang fenomena yang sedang diteliti, serta memberikan dasar untuk merumuskan hipotesis, menganalisis data, dan menafsirkan hasil.

Dengan memiliki landasan teori yang kokoh, penelitian atau analisis yang dilakukan dapat lebih terarah dan terkait erat dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teori-teori yang telah ada sebelumnya. Selain itu, landasan teori juga membantu untuk menjaga konsistensi dan validitas penelitian atau analisis yang dilakukan. Berikut merupakan landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini:

1. *Organizational Citizenship Behavior*

Berikut diuraikan pengertian, faktor-faktor yang mempengaruhi dan indikator *Organizational Citizenship Behavior*, sebagai berikut:

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organ (2006) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu perilaku individu yang bersifat terdiskresi, tidak secara langsung atau eksplisit diakui dengan sistem *reward dan agregat* untuk meningkatkan fungsi efektif dan efisien sebuah organisasi. Diskresi dalam konteks ini adalah bahwa perilaku dalam konteks tertentu tidak dianggap sebagai keharusan mutlak sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Menurut Robbins & Judge (2015) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku kebebasan menentukan yang bukan bagian dari persyaratan pekerjaan formal pekerja, tetapi berkontribusi pada

lingkungan psikologis dan sosial tempat kerja. Hal ini senada dikatakan oleh Luthans (2006) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku individu yang bebas memilih, tidak diatur secara langsung atau eksplisit oleh sistem penghargaan formal, dan secara bertingkat mempromosikan fungsi organisasi yang efektif.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela yang dilakukan tanpa adanya tekanan atau paksaan, fokus pada kepentingan organisasi, dan tidak terkait langsung dengan penghargaan formal dalam sistem reward.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Organ (2006) peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dipengaruhi oleh dua faktor utama yaitu:

- a. Faktor internal yang berasal dari diri karyawan sendiri, antara lain adalah kepuasan kerja, komitmen, kepribadian, moral karyawan, motivasi dan lain sebagainya.
- b. Faktor eksternal yang berasal dari luar karyawan, antara lain gaya kepemimpinan, kepercayaan pada pimpinan, budaya organisasi dan lain sebagainya (Titisari, 2014).

c. Indikator *Organizational Citizenship Behavior*

Podsakoff, et.al., dalam Organ (2006) terdapat lima kategori utama dalam OCB, yaitu:

1. *Altruism* atau sikap menolong.

Sikap ini ditunjukkan dengan menolong orang lain yang dalam hal ini adalah rekan kerja seperti menolong rekan kerja ketika sakit.

2. *Conscientiousness* atau patuh terhadap peraturan.

Perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan memenuhi persyaratan yang diajukan oleh organisasi seperti mematuhi peraturan dan tidak melanggar peraturan.

3. *Civic virtue* atau sikap keterlibatan dalam organisasi.

Sebuah organisasi membutuhkan pekerja yang mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi demi kelangsungan organisasinya dan bertanggung jawab dengan terlibat di dalamnya tanpa adanya suruhan maupun paksaan

4. *Sportmanship* atau sikap sportif.

Kesediaan karyawan dalam memberikan toleransi kepada karyawan lain tanpa mengeluh. Sikap ini juga bisa ditunjukkan dengan tanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan dan menanggung segala risiko yang dihadapi.

5. *Courtesy* atau perilaku baik dan sopan.

Perilaku yang ditujukan untuk mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang terjadi dengan orang lain. Hal ini juga bisa ditunjukkan dengan memberikan saran maupun kritik untuk kebaikan organisasi.

2. *Transformational Leadership*

Berikut diuraikan pengertian dan indikator *Transformational Leadership*, yaitu sebagai berikut:

a. Pengertian *Transformational Leadership*

Transformational Leadership atau kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan diri mereka sendiri dan yang berkemampuan untuk memiliki pengaruh secara mendalam dan luar biasa terhadap para pengikutnya (Robbins & Judge, 2015). Dengan kepemimpinan transformasional, para pengikut merasakan kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan terhadap pemimpin, dan mereka termotivasi untuk melakukan lebih dari pada yang awalnya diharapkan dari mereka. Terdapat empat perilaku transformasional menurut (Yukl, 2001) yaitu pengaruh ideal, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulasi intelektual.

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang menstimulasi dan menginspirasi (transformasi) bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa (Robbins & Coulter, 2010). Sejalan dengan yang dikatakan Ivancevich et al. (2007) pemimpin transformasional yaitu pemimpin yang memotivasi para pengikutnya untuk bekerja mencapai sebuah tujuan, bukan untuk kepentingan pribadi jangka pendek, dan untuk mencapai prestasi dan aktualisasi diri, bukan demi perasaan aman, mampu mengekspresikan visi yang jelas dan menginspirasi orang untuk mencapai visi tersebut. Pemimpin transformasional mampu mempengaruhi orang lain dengan karisma, memperhatikan para pengikut, dan menstimulasi orang lain.

Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi dan meotivasi para pengikutnya untuk melampaui kepentingan pribadi dan menciptakan hubungan yang didasarkan pada kepercayaan, kekaguman, kesetiaan, dan penghormatan. Mereka mendorong pengikut untuk bekerja mencapai tujuan bersama. Pemimpin ini juga memiliki kemampuan untuk mengkomunikasikan visi yang jelas dan menginspirasi orang-orang untuk berkontribusi dalam mencapai visi tersebut.

b. Indikator *Transformational Leadership*

Indikator kepemimpinan transformasional di dalam penelitian ini adalah dari pendapat menurut Bass dalam Luthans (2006) yaitu ada empat indikator yang dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu :

1. Charisma

Pemimpin memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan kepada pengikut.

2. Inspiration

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

3. *Intellectual Simulation*

Pemimpin menunjukkan intelegensi, rasional, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasihati.

3. *Job Satisfaction*

Berikut diuraikan pengertian dan indikator *Job Satisfaction*, yaitu sebagai berikut:

a. *Pengertian Job Satisfaction*

Job Satisfaction atau kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka (Davis & Newstrom, 1985). Kepuasan kerja adalah penilaian dari pekerja tentang seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Kepuasan kerja juga adalah sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja (Rivai & Mulyadi, 2010).

Menurut Luthans (2006) kepuasan kerja didefinisikan sebagai keadaan emosi yang menyenangkan atau positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Dapat disimpulkan kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan atau posisi kerjanya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan memenuhi atau melebihi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai individu yang bersangkutan.

b. *Indikator Job Satisfaction*

Menurut Luthans (2006) ada lima dimensi kepuasan kerja yang dapat dijadikan sebagai indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Guru merasakan kepuasan dalam pekerjaannya ketika tugas yang diemban tidak hanya menantang tetapi juga memberikan kesempatan untuk pengembangan diri, kesempatan untuk belajar dan mengembangkan keterampilan baru, serta tanggung jawab yang diberikan akan memberikan perasaan menyenangkan memenuhi harapan dan kebutuhan guru sehingga dapat menjadi faktor kunci yang meningkatkan kepuasan guru. Pendidikan yang menarik dan memberikan tantangan dapat memberikan motivasi tambahan.

2. Gaji

Kepuasan guru dalam hal gaji tidak hanya terkait dengan jumlah upah yang diterima, tetapi juga dengan persepsi bahwa gaji tersebut sebanding dengan kontribusi dan tanggung jawab mereka. Ketika guru merasa dihargai dan diberi imbalan yang adil, maka guru akan menimbulkan perasaan senang gaji yang diterima memenuhi harapan, dan kebutuhan guru sehingga hal ini dapat meningkatkan tingkat kepuasan, menciptakan rasa penghargaan terhadap profesinya.

3. Kesempatan Promosi

Kesempatan untuk kemajuan karir dan promosi dalam organisasi adalah faktor penting yang memengaruhi kepuasan guru. Guru yang merasa ada jalur pengembangan karir yang jelas akan cenderung lebih puas dengan pekerjaannya, mereka akan merasakan perasaan menyenangkan terhadap prospek kemajuan karir yang ada, karena hal ini menciptakan motivasi untuk terus berkembang, memberikan kontribusi lebih, memenuhi harapan dan kebutuhan guru.

4. Pengawasan

Dalam konteks kepuasan guru, pengawasan yang efektif mencakup kemampuan penyelia untuk memberikan dukungan teknis yang diperlukan dan membantu dalam mengatasi tantangan dalam pekerjaan. Dukungan perilaku dan bantuan teknis dari atasan dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung,

meningkatkan rasa kepercayaan diri guru, sehingga guru merasakan perasaan menyenangkan terkait tingkat dukungan dan bimbingan yang mereka terima dan akhirnya akan meningkatkan kepuasan.

5. Rekan Kerja

Tingkat kepuasan guru juga terkait erat dengan kualitas rekan kerja. Ketika rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial, guru cenderung merasa lebih terhubung dalam lingkungan kerja. Hubungan positif dengan rekan kerja tidak hanya memperkaya pengalaman kerja, tetapi juga menciptakan atmosfer yang memotivasi, dan guru merasakan perasaan menyenangkan dalam berinteraksi dan bekerja sama dengan rekan kerjanya sehingga dapat meningkatkan kepuasan secara keseluruhan.



1.2 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai landasan atau pedoman bagi penelitian yang sedang dilakukan saat ini. Studi-studi sebelumnya yang terkait dengan topik penelitian saat ini, dapat dimanfaatkan sebagai referensi untuk memahami variabel-variabel yang sedang diteliti saat ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian saat ini:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti, tahun, Judul	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
(Herry Nugroho, 2017), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Efikasi Diri Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Guru Smk Negeri Di Kabupaten Bekasi.	Populasi: 280 orang guru SMK Negeri di Kabupaten Bekasi Sampel: 165 orang, menggunakan teknik simple random sampling.	Metode pengumpulan data: Metode survey, dengan pendekatan kuantitatif. Alat analisis: analisis jalur (path analysis)	<ul style="list-style-type: none"> • Terdapat pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap OCB • Pengaruh langsung positif self efikasi terhadap OCB • Pengaruh langsung positif kepemimpinan transformasional terhadap efikasi diri.
(Ratna Wulandari, 2019), Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Komitmen	Populasi: Seluruh karyawan PT. Telkom Magelang. Sampel: 60 responden menggunakan sensus yaitu teknik sampling yang diberi batasan	Metode pengumpulan Data: Kuesioner sebagai sumber data. Alat analisis: analisis jalur (path analysis) dengan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. • Kepuasan kerja berpengaruh negatif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. • Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi.

Nama Peneliti, tahun, Judul	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Empiris pada PT.Telkom Magelang)	sesuai dengan tujuan penelitian.	bantuan program SPSS 25.	<ul style="list-style-type: none"> • Komitmen organisasi berpengaruh negatif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. • Komitmen organisasi tidak dapat memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>. • Komitmen organisasi tidak dapat memediasi antara kepuasan kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.
(Yunita Maulidia & Hermien Laksmiwati, 2022) Hubungan Antara Kepuasan Kerja Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Guru	<p>Populasi: seluruh pengajar SD Muhammadiyah X.</p> <p>Sampel: sampling jenuh yang berjumlah 65 guru dengan masa kerja 2 tahun.</p>	<p>Metode pengumpulan data: Kuisisioner.</p> <p>Alat analisis: <i>Aitem Corrected Corellation</i> dengan bantuan <i>SPSS 24.0 for windows</i>.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Hubungan yang signifikan dan positif antara variabel kepuasan kerja dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada guru SD Muhammadiyah X di Sidoarjo.
(Ratya Shafira Arifiani, Endang Siti Astuti, & Ika Ruhana, 2016) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	<p>Populasi: 72 perawat di RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang</p> <p>Sampel: <i>simple random sampling</i>.</p>	<p>Metode pengumpulan data: <i>explanatory research</i>, menggunakan kuesioner</p> <p>Alat analisis: analisis jalur (<i>path analysis</i>) dengan uji t</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja • Kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> • Kepuasan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> • Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh tidak langsung terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> melalui kepuasan kerja.

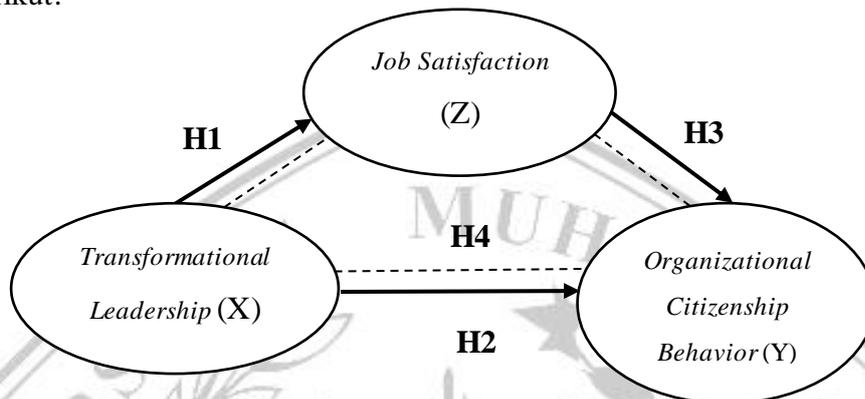
Nama Peneliti, tahun, Judul	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
Dan Kepuasan Kerja (Studi pada Tenaga Perawat RSUD. Dr. Saiful Anwar Malang)		sebagai pengujian hipotesis	
(I Nyoman Adi Wisnawa & A.A Sagung Kartika Dewi, 2020) Gaya Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> Dengan Dimediasi Variabel Kepuasan Kerja	Populasi: Seluruh pegawai kantor desa ubung kaja yang berjumlah 45 orang. Sampel: 45 orang dengan menggunakan teknik penentuan sampel jenuh.	Metode pengumpulan data: Wawancara & Kuisisioner Alat analisis: teknik analisis statistik deskriptif, analisis jalur, uji sobel dan uji VAF.	<ul style="list-style-type: none"> • Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB). • Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. • Kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB). • Kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> (OCB).
(Kevin Allan Wu dan Magdalena Pranata Santoso, 2018) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>	Populasi: Seluruh karyawan PT Kapitan Prima Mandiri yang berjumlah 60 orang. Sampel: 60 karyawan PT Kapitan Prima Mandiri	Metode pengumpulan data: wawancara dengan menggunakan alat bantu angket penelitian. Alat analisis: Partial Least Square (PLS) dengan bantuan	<ul style="list-style-type: none"> • Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> • Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. • Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.

Nama Peneliti, tahun, Judul	Populasi, sampel dan unit analisisnya	Metode pengumpulan dan analisis data	Temuan penelitian
Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada Pt Kapitan Prima Mandiri	dengan menggunakan teknik sampling jenuh.	program aplikasi <i>SmartPLS</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan kerja tidak dapat menjadi variabel intervening antara kepemimpinan transformasional dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i>.

Berdasarkan tabel 2.1 diatas dapat dijadikan acuan dasar untuk menyelesaikan penelitian ini, selain itu penelitian yang akan dilakukan juga mempunyai persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu, persamaan pada penelitian ini adalah mengenai beberapa variabel penelitian. Sedangkan perbedaanya terdapat pada objek penelitian, jumlah responden, dan alat analisis.

1.3 Kerangka pikir dan Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2014) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Berdasarkan tinjauan pustaka dan penelitian yang mendukung, maka dapat dirumuskan kerangka pikir sebagai berikut:



Sumber: diolah oleh peneliti (2023)

Gambar 2.1 Kerangka Pikir

Berdasarkan kerangka pikir diatas, terdapat satu variabel independen yaitu *Transformational Leadership* (X) yang mempengaruhi variabel dependen yaitu *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dengan mediasi atau intervening *Job Satisfaction* (Z). Hubungan antar variabel dan pengaruhnya telah ditemukan dalam beberapa penelitian yang telah dijabarkan diatas.

Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empirik (Sugiyono, 2014). Berdasarkan pada hubungan antar variabel dan kerangka pikir di atas, maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan Nugroho (2017), Wulandari (2018), Wisnawa & Dewi (2020) dan Wu (2018) mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin baik kepemimpinan transformasional, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan meningkat. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis pertama sebagai berikut:

H1: *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

2. Pengaruh *Transformational Leadership* terhadap *Job Satisfaction*

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Arifiani et al. (2016), Wisnawa & Dewi (2020) dan Wu (2018) mendapatkan hasil bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja. Semakin baik kepemimpinan transformasional, maka kepuasan kerja juga akan meningkat. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2: *Transformational Leadership* berpengaruh signifikan terhadap *Job Satisfaction*

3. Pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Maulidia & Laksmiwati (2022), Wisnawa & Dewi (2020) dan Wu (2018) mendapatkan hasil bahwa Kepuasan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Semakin tinggi kepuasan kerja, maka *Organizational Citizenship Behavior* akan semakin meningkat. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H3: *Job Satisfaction* berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

4. Pengaruh *Transformational Leadership* Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Dengan *Job Satisfaction* Sebagai Variabel Intervening

Menurut penelitian terdahulu yang dilakukan Wisnawa & Dewi (2020) mendapatkan hasil bahwa kepuasan kerja secara positif dan signifikan memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB). Hal ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memberikan dampak yang signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* jika di mediasi oleh kepuasan kerja, yang berarti bahwa *Organizational Citizenship Behavior* sangat tergantung pada tingkat kepuasan kerja tersebut dan juga tingkat gaya kepemimpinan transformasional. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, dapat dirumuskan hipotesis kedua sebagai berikut:

H4: Kepuasan kerja dapat menjadi variabel intervening antara kepemimpinan transformasional dan *Organizational Citizenship Behavior*

1.4 Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan pembahasan ini, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah

1.4.1 Variabel Terikat/Dependen

Menurut Sugiyono (2014) variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel bebas. Variabel dependen dalam penelitian ini yaitu

a) *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku yang dilakukan secara sukarela yang dilakukan tanpa adanya tekanan atau paksaan, fokus pada kepentingan organisasi, dan tidak terkait langsung dengan penghargaan formal dalam sistem reward. Adapun

indikator *Organizational Citizenship Behavior* menurut Organ (2006) ada lima, sebagai berikut :

1. *Altruism* atau sikap menolong.

Sikap ini ditunjukkan dengan menolong orang lain yang dalam hal ini adalah rekan kerja seperti menolong rekan kerja ketika sakit.

2. *Conscientiousness* atau patuh terhadap peraturan.

Perilaku yang ditunjukkan karyawan dengan memenuhi persyaratan yang diajukan oleh organisasi seperti mematuhi peraturan dan tidak melanggar peraturan.

3. *Civic virtue* atau sikap keterlibatan dalam organisasi.

Sebuah organisasi membutuhkan pekerja yang mendahulukan kepentingan bersama daripada kepentingan pribadi demi kelangsungan organisasinya dan bertanggung jawab dengan terlibat di dalamnya tanpa adanya suruhan maupun paksaan

4. *Sportmanship* atau sikap sportif.

Kesediaan karyawan dalam memberikan toleransi kepada karyawan lain tanpa mengeluh. Sikap ini juga bisa ditunjukkan dengan tanggung jawab terhadap apa yang telah dilakukan dan menanggung segala risiko yang dihadapi.

5. *Courtesy* atau perilaku baik dan sopan.

Perilaku yang ditujukan untuk mencegah masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang terjadi dengan orang lain. Hal ini juga bisa ditunjukkan dengan memberikan saran maupun kritik untuk kebaikan organisasi.

1.4.2 Variabel Bebas/Independen

Menurut Sugiyono (2014) variabel independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat). Variabel independen dalam penelitian ini adalah

a) ***Transformational Leadership (X)***

Transformational Leadership merupakan gaya kepemimpinan di mana seorang pemimpin mampu menginspirasi dan memotivasi para pengikutnya untuk mengesampingkan kepentingan pribadinya. Menurut Bass dalam Luthans (2006) ada empat indikator transformational leadership sebagai berikut

1. *Charisma*

Pemimpin memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, mendapatkan respek dan kepercayaan kepada pengikut.

2. *Inspiration*

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

3. *Intellectual Simulation*

Pemimpin menunjukkan intelegensi, rasional, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

4. *Individualized Consideration*

Pemimpin menunjukkan perhatian terhadap pribadi, memperlakukan karyawan secara individual, melatih dan menasihati.

1.4.3 Variabel intervening

Variabel intervening adalah variabel yang secara teoritis mempengaruhi hubungan antara variabel independen dengan dependen menjadi hubungan yang tidak langsung dan tidak dapat diamati dan diukur. Variabel intervening dalam penelitian ini yaitu

a) ***Job Satisfaction (Z)***

Job Satisfaction atau kepuasan kerja adalah perasaan menyenangkan yang dimiliki oleh individu terhadap pekerjaan atau posisi kerjanya. Dengan kata lain, kepuasan kerja mencerminkan sejauh mana pekerjaan memenuhi atau melebihi harapan, kebutuhan, dan nilai-nilai individu yang bersangkutan. Menurut Luthans (2006)

ada lima dimensi kepuasan kerja yang dapat dijadikan sebagai indikator dari kepuasan kerja, yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Dalam hal dimana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

2. Gaji

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

3. Kesempatan promosi

Kesempatan untuk maju dalam organisasi

4. Pengawasan

Kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

5. Rekan kerja

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial.

