

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan dan Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya sasaran (Robbins dan Judge,2009). Sehingga seorang pemimpin suatu organisasi diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.Kepemimpinan atau *Leadership* merupakan ilmu terapan dari ilmu-ilmu sosial, sebab prinsip-prinsip dan rumusan-rumusannya bermanfaat dalam meningkatkan kesejahteraan manusia.

Menurut Kartono (2005) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif untuk mencapai tujuan yang sudah direncanakan.Kepemimpinan adalah proses yang digunakan oleh pemimpin untuk mengarahkan organisasi dan pemberian contoh perilaku terhadap para pengikut (Mas ud,2004).

Dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai.Faktor utama yang menjadikan perhatian dalam

kepemimpinan ialah gaya kepemimpinan. Menurut Nawawi (2005) Gaya kepemimpinan adalah perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap, dan perilaku, para anggota organisasi bawahannya. Gaya kepemimpinan menurut teori *Path-Goal* (Jalan Tujuan) (Luthans; 2005) adalah :

1. Kepemimpinan Direktif

Yaitu gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan. Atasan sering memberikan perintah atau lugas khusus (otokratis). Tipe ini merupakan praktik kepemimpinan otoriter, anggota atau bawahan tidak pernah berkesempatan untuk berpartisipasi dalam mengemukakan pendapat, apalagi dalam pengambilan keputusan gaya seperti ini di dasarkan pada penggunaan kekuatan, kekuasaan dan wewenang memberikan petunjuk spesifik untuk kinerja bawahannya. Pemimpin tipe kepemimpinan Direktif ini menganggap kepemimpinannya merupakan hak pribadinya dan berpendapat bahwa ia dapat menentukan apa saja dalam organisasi, tanpa mengadakan konsultasi dengan bawahan-bawahannya yang melaksanakan. Pelaksanaanya sangat tegang pula, sehingga lebih tepat apabila kepemimpinan atau tipe pemimpin ini dimanfaatkan untuk keadaan darurat, dimana suatu konsultasi dengan bawahan sudah tidak mungkin lagi.

2. Kepemimpinan Suportif

Yaitu gaya kepemimpinan yang selalu bersedia menjelaskan segala permasalahan pada bawahan, mudah didekati dan memuaskan hati para karyawan. Pemimpin tipe ini biasanya menunjukkan sikap yang ramah dan menunjukkan kepedulian pada bawahannya, mempertimbangkan kebutuhan dari para bawahan, menunjukkan perhatian mereka untuk menciptakan kesejahteraan dan ramah lingkungan kerja. Hal ini termasuk meningkatkan motivasi dari diri dan membuat pekerjaan lebih menarik. Gaya seperti ini sangat efektif ketika menghadapi pekerjaan yang sulit, *stress*, membosankan atau berbahaya. Perilaku ini sangat diperlukan dalam situasi dimana tugas atau hubungan fisik ataupsikologisnya kurang baik.

3. Kepemimpinan Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran-saran bawahan dalam rangka mengambil keputusan. Perilaku pemimpin yang partisipatif mengharapkan adanya saran-saran dari bawahan dalam proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, bawahannya merasa lebih dihargai oleh atasannya karena mereka dianggap mampu berperan dalam pengambilan keputusan. Dengan gaya kepemimpinan seperti ini, hubungan antara pemimpin dengan bawahan akan terjaga dengan baik.

Gaya kepemimpinan menunjukkan secara langsung maupun tidak langsung, tentang keyakinan seorang pemimpin terhadap kemampuan bawahannya. Artinya, gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Pada dasarnya, gaya

kepemimpinan mengandung pengertian sebagai tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin.

Mas'ud (2004), mengatakan gaya kepemimpinan terdiri dari empat dimensi gaya kepemimpinan yaitu :

1. Gaya Otoriter, yaitu gaya kepemimpinan yang tidak membutuhkan pokok-pokok pikiran dari bawahan dan mengutamakan kekuasaan serta prestise sehingga seorang pemimpin mempunyai kepercayaan diri yang tinggi dalam pengambilan keputusan .
2. Gaya Pengasuh, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin memperhatikan bawahan dalam peningkatan karir, memberikan bimbingan, arahan, bantuan, dan bersikap baik serta menghargai bawahan, yang bekerja dengan tepat waktu.
3. Gaya Berorientasi pada tugas, yaitu gaya kepemimpinan dimana seorang pemimpin menuntut bawahan untuk disiplin dalam hal pekerjaan atau tugas
4. Gaya Partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana pemimpin mengharapkan saran-saran dan ide-ide dari bawahan sebelum mengambil keputusan.

2.1.2 Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari keempat gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; diantaranya adalah sebagai berikut (Siagian 1997) .

1. Tipe Otokratis

Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi.
- b. Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- c. Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.
- d. Tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat.
- e. Terlalu tergantung terhadap kekuasaan formalnya.
- f. Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud seorang pemimpin Militeristis berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a. Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering digunakan.
- b. Dalam menggerakkan bawahan senang menggantungkan pangkat dan jabatan.
- c. Senang dengan formalitas yang berlebih-lebihan.
- d. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan.
- e. Sukar menerima kritik dari bawahannya.
- f. Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang pemimpin yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a. Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa bersikap terlalu melindungi (*over protective*).
- b. Jarang memberikan kesempatan bawahannya untuk mengambil keputusan.
- c. Jarang memberikan kesempatan bawahannya untuk mengambil inisiatif.
- d. Jarang memberikan kesempatan bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.
- e. Sering bersikap maha tau.

4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum mengetahui sebab-sebab mengapa pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu.

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki tipe karakteristik sebagai berikut :

- a. Dalam proses penggerakkan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia.
- b. Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari bawahannya.
- c. Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya.
- d. Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
- e. Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian untuk diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain.
- f. Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.
- g. Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.
- h. Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin demokratis bukanlah hal yang mudah.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan respon afektif atau emosional dari sebuah pekerjaan (Krieter dan Kinicki, 2004). Salah seorang bisa merasakan kepuasan disatu aspek dan aspek yang lain. Robbins dan Judge (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan perasaan positif tentang suatu pekerjaan yang merupakan suatu hasil evaluasi dari beberapa karakteristik. Dari pengertian tersebut diatas, perasaan positif maupun negatif yang dialami karyawan menyebabkan seorang dapat mengalami kepuasan maupun ketidakpuasan kerja merupakan masalah yang kompleks, karena bersal dari berbagai elemen kerja, misalnya terhadap pekerjaan mereka sendiri, gaji/upah, promosi, supervisi, rekan kerja, ataupun secara keseluruhan.

Menurut Malthins (2006) kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Ketidakpuasan kerja muncul saat harapan-harapan ini tidak terpenuhi. Menurut Handoko (2004) menyatakan kepuasan kerja (*job satisfaction*) sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para pegawai memandang pekerjaan mereka. Locke (dalam Mohammad, 2011) kepuasan kerja ialah keadaan emosi positif yang dihasilkan dari penilaian pengalaman kerja seseorang. Definisi ini terdiri dari dua hal yaitu kognitif (penilaian terhadap pekerjaan seseorang) yaitu seseorang menyimpulkan sesuatu berdasarkan hasil dari pengalaman dan informasi yang di dapatkan, dan afektif (keadaan emosi), afektif dipengaruhi oleh dua faktor yaitu suasana emosional dan skema kognitif. Suasana emosional

keadaan dimana seseorang sangat dipengaruhi oleh suasana hati/perasaan pada saat itu, sedangkan skema kognitif menunjukkan sejauh mana individu merasa positif atau negatif tentang pekerjaan mereka.

Teori tentang kepuasan kerja yang terkenal dalam Sunyoto (2012) adalah :

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter.

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam.

Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidak keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg.

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer.

Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer.

Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur menilai diri maupun lingkungannya.

6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom.

Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

Menurut Kreitner dan Kinicki (Wibowo,2007), terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut:

1. *Need Fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan yang ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

2. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan.

3. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *Value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan yang memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

4. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya *relative* lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model ini menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.2.2 Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasa digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Herzberg (dalam Robbins,2009), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.
2. Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi Jabatan (*Job promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*co-workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama

tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan anggota pada anggota individu.

2.3 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

2.3.1 *Pengertian Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang ekstra, yang tidak secara langsung atau eksplisit dapat dikenali dalam suatu sistem kerja yang formal, dan yang secara agregat mampu meningkatkan efektivitas fungsi organisasi (Organ, 1988). Organisasi pada umumnya percaya bahwa untuk mencapai keunggulan harus mengusahakan kinerja individual yang setinggi-tingginya, karena pada dasarnya kinerja individual mempengaruhi kinerja tim atau kelompok kerja dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan. Menurut Aldag dan Resckhe (2011), *Organizational Citizenship Behavior* merupakan kontribusi individu dalam melebihi tuntutan peran di tempat kerja. OCB ini melibatkan beberapa perilaku meliputi perilaku suka menolong orang lain, menjadi *volunteer* untuk tugas-tugas ekstra, patuh terhadap aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku ini menggambarkan nilai tambah karyawan yang merupakan salah satu bentuk perilaku prososial, yaitu perilaku sosial yang positif, konstruktif dan bermakna membantu.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* merupakan :

1. Perilaku yang bersifat sukarela, bukan merupakan tindakan yang terpaksa terhadap hal-hal yang mengedepankan kepentingan organisasi.

2. Perilaku individu sebagai wujud dari kepuasan berdasarkan kinerja, dan tidak diperintah secara formal.

Tidak berkaitan langsung dengan system reward. Artinya, perilaku ekstra peran yang dilakukan karyawan tidak mengharapkan imbalan dalam bentuk uang.

2.3.2 Dimensi OCB

Istilah *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pertama kali diajukan oleh organ yang mengemukakan lima dimensi primer dari OCB, (Organ,dkk dalam sudarma 2011)

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu karyawan lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.
2. *Civic virtue*, menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara profesional maupun sosial alamiah.
3. *Conscientiousness*, berisi tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standar minimum.
4. *Courtesy*, adalah perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi orang lain.
5. *Sportmanship*, berisi tentang pantangan-pantangan membuat isu yang merusak meskipun merasa kesal.

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan mengenai pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang menjadi referensi peneliti yaitu sebagai berikut :

1. Sighemi (2012) melakukan penelitian tentang Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan Bank Perkreditan Rakyat Dana Niaga Mandiri Makassar. Berdasarkan penelitian diperoleh bahwa pengaruh dari masing-masing variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen terhadap OCB dapat dilihat dari arah tanda dan tingkat signifikansi (probabilitas). Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen mempunyai arah yang positif. Variabel Kepuasan Kerja berpengaruh signifikan terhadap OCB karena nilai signifikan $< 0,05$, sedangkan variabel Komitmen berpengaruh tidak signifikan terhadap OCB karena nilai signifikan $> 0,05$.

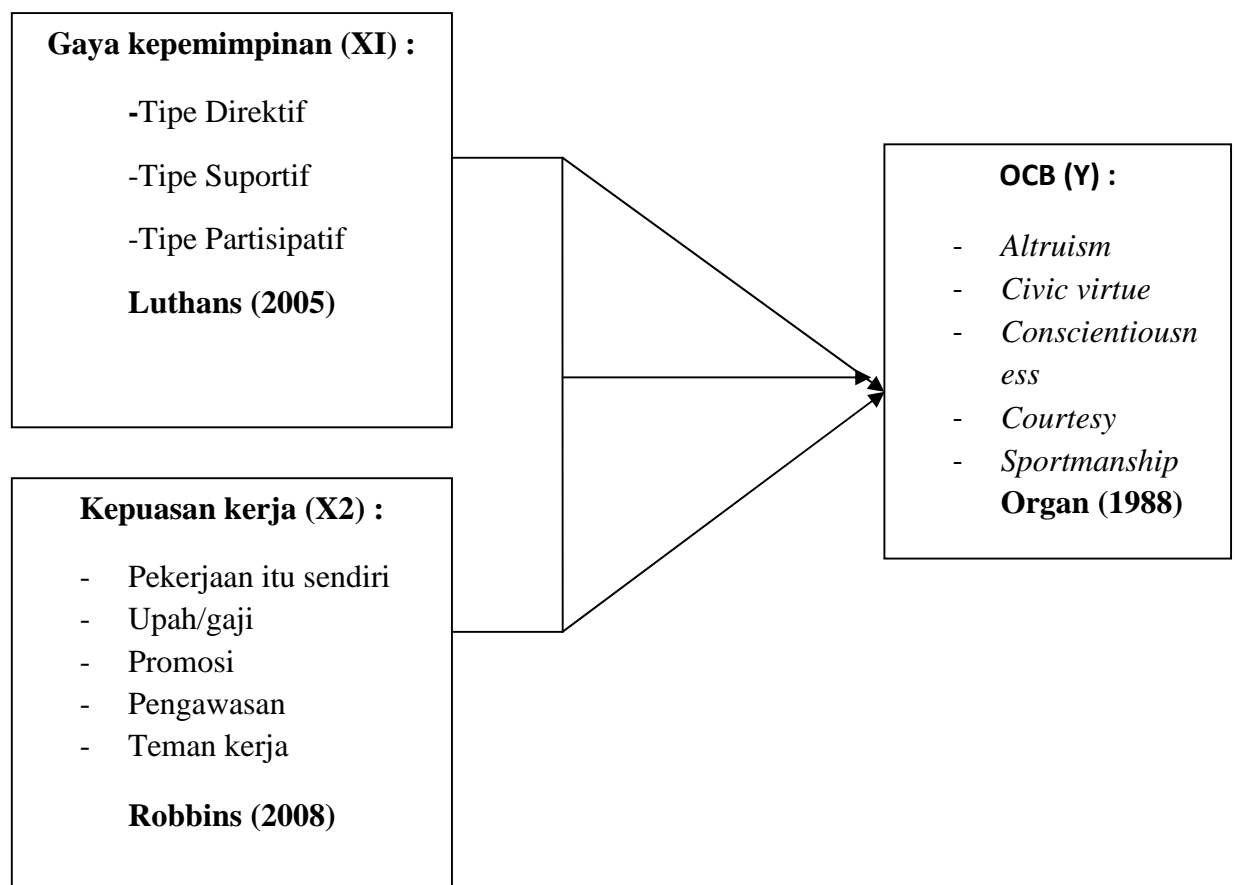
Variabel Kepuasan Kerja dan Komitmen memiliki pengaruh yang positif dengan tingkat signifikan masing-masing terhadap variabel OCB (Y), dan bahwa variabel Kepuasan Kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap OCB pada karyawan. Sehingga hipotesis kedua pada penelitian ini yang menyatakan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan dominan terhadap OCB terbukti dan dapat diterima
2. Saputra (2015) melakukan penelitian tentang Pengaruh Komitmen Organisasi dan Kepuasan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung . Berdasarkan penelitian dan pembahasan diperoleh bahwa

kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3. Putra, dkk (2012) tentang Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif terhadap Kinerja Karyawan studi pada PT Astra Internasional Tbk. Daihatsu Malang. Berdasarkan penelitian diperoleh, bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan (secara bersama – sama) hipotesis menyatakan bahwa variabel Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif secara simultan (secara bersama – sama) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Astra International Tbk – Daihatsu Malang dapat diterima atau dapat teruji. Hal ini dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan yang digunakan pada PT Astra International Tbk – Daihatsu Malang mempengaruhi kinerja karyawan. Sesuai dengan pendapat Yuwono (1987:14) bahwa beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah kepemimpinan dan manajemen.

2.5 Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pikir menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti (Sugiyono,2013). Berdasarkan uraian sebelumnya, maka peneliti membuat kerangka pikir penelitian sebagai berikut:



Gambar.1 Kerangka pikir

2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah yang masih harus diuji kebenarannya melalui penelitian (Sugiyono,2010). Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang.
2. Kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang.
3. Gaya kepemimpinan dan Kepuasan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada karyawan PT KAI Subdivre III.2 Tanjung Karang