

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam cakrawala administrasi publik kontemporer, efektivitas organisasi tidak lagi sekadar diukur melalui pemenuhan target formal atau kepatuhan terhadap prosedur birokrasi, melainkan juga dari kapasitas aparatur negara dalam menampilkan perilaku kerja yang melampaui tuntutan peran formalnya. Transformasi paradigma *New Public Management* dan *New Public Service* secara global telah menegaskan urgensi kualitas sumber daya manusia, perilaku proaktif, serta komitmen moral aparatur dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang akurat, efektif, dan berorientasi pelayanan publik. Dalam konteks ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) muncul sebagai salah satu konsep kunci untuk menjelaskan fenomena perilaku kerja ekstra tersebut. OCB merepresentasikan perilaku sukarela pegawai yang tidak tercantum secara eksplisit dalam deskripsi tugas formal, namun memberikan kontribusi signifikan terhadap efektivitas dan efisiensi organisasi secara menyeluruh.

Urgensi OCB menjadi kian krusial bagi organisasi sektor publik, khususnya pada instansi pengelola keuangan daerah yang menghadapi tuntutan akurasi tinggi, ketepatan waktu, dan kepatuhan terhadap regulasi yang kompleks. Secara global, bukti empiris lintas negara menunjukkan bahwa institusi publik dengan tingkat OCB yang tinggi cenderung memiliki kinerja institusional yang stabil, tingkat kesalahan administrasi yang rendah, serta adaptabilitas yang unggul terhadap perubahan kebijakan. Berbagai studi di

lingkungan pemerintahan Eropa, Asia Timur, dan Amerika Utara turut mengonfirmasi bahwa kesediaan membantu rekan kerja, kepedulian terhadap kepentingan organisasi, serta partisipasi aktif dalam perbaikan prosedur internal merupakan faktor non-formal yang vital dalam menjaga kualitas kinerja birokrasi.

Di lingkup nasional, reformasi birokrasi yang diakselerasi pemerintah pusat menempatkan Aparatur Sipil Negara (ASN) sebagai aktor sentral dalam pencapaian *good governance*. Nilai dasar ASN yang dirumuskan dalam konsep "Berakhlak" menegaskan bahwa aparatur diharapkan tidak hanya bekerja sesuai standar minimal, tetapi juga wajib menunjukkan perilaku adaptif, kolaboratif, dan berorientasi hasil. Secara substansial, nilai-nilai tersebut selaras dengan konsep OCB, di mana pegawai didorong untuk memberikan kontribusi optimal bagi organisasi tanpa harus selalu bergantung pada instruksi formal.

Badan Keuangan Kabupaten Ngawi merupakan perangkat daerah strategis yang memegang peranan kunci dalam mendukung akuntabilitas keuangan pemerintah daerah. Instansi ini memikul tanggung jawab besar atas pengelolaan keuangan, penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah (LKPD), pengelolaan aset, serta fungsi keuangan lainnya yang berimplikasi langsung terhadap opini audit dan kepercayaan publik. Keberhasilan Pemerintah Kabupaten Ngawi dalam mempertahankan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) secara berkelanjutan mencerminkan tingginya standar kinerja yang harus dipenuhi oleh Badan Keuangan. Namun, pencapaian kinerja formal tersebut tidak dapat dipisahkan dari dinamika internal, khususnya

perilaku pegawai dalam merespons tekanan *deadline*, kompleksitas regulasi, serta tuntutan koordinasi lintas unit. Dalam kondisi penuh tekanan tersebut, OCB menjadi elemen penyangga yang memungkinkan organisasi tetap berjalan efektif meskipun menghadapi keterbatasan sumber daya.

Meskipun signifikansi OCB telah banyak dibahas dalam literatur manajemen, kajian empiris mengenai faktor-faktor yang memengaruhinya dalam konteks birokrasi keuangan daerah masih relatif terbatas. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada sektor swasta atau sektor publik dengan karakteristik berbeda, seperti pendidikan dan pelayanan kesehatan. Padahal, organisasi pengelola keuangan daerah memiliki karakteristik unik yang membedakannya secara fundamental dari entitas publik lainnya.

Secara teoritis, kemunculan OCB dipengaruhi oleh berbagai faktor internal organisasi, terutama persepsi terhadap gaya kepemimpinan dan iklim organisasi. Persepsi gaya kepemimpinan berkaitan dengan pemaknaan pegawai terhadap perilaku, sikap, dan kebijakan pimpinan dalam membimbing serta mengawasi pelaksanaan tugas. Sementara itu, iklim organisasi mencerminkan persepsi kolektif pegawai terhadap lingkungan kerja, yang mencakup aspek keadilan, dukungan, struktur, hingga kesempatan berpartisipasi.

Dalam struktur birokrasi, kepemimpinan memegang peranan sentral sebagai pengarah sekaligus penentu suasana kerja. Gaya kepemimpinan yang bersifat instruktif dan terlalu berorientasi pada kontrol berisiko menekan inisiatif pegawai, sedangkan gaya yang suportif dan partisipatif cenderung menstimulasi perilaku ekstra peran. Selaras dengan hal tersebut, iklim

organisasi yang dirasakan adil, suportif, dan kolaboratif akan meningkatkan kecenderungan pegawai untuk menunjukkan OCB.

Namun, temuan empiris mengenai hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan OCB sering kali menunjukkan ketidakkonsistenan. Beberapa studi melaporkan pengaruh positif yang signifikan, namun penelitian lain menemukan hubungan yang lemah atau bahkan tidak signifikan dalam konteks tertentu. Perbedaan ini mengindikasikan bahwa pengaruh variabel-variabel tersebut bersifat kontekstual dan dipengaruhi oleh karakteristik unik organisasi, budaya kerja, serta tuntutan lingkungan eksternal.

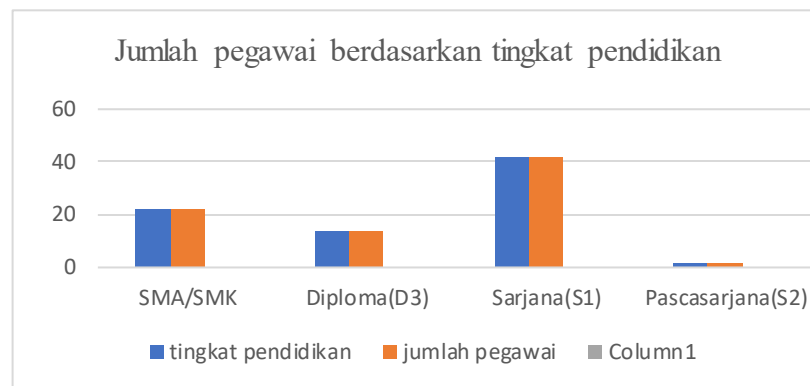
Di Badan Keuangan Kabupaten Ngawi, permasalahan ilmiah muncul dari adanya kesenjangan antara tuntutan kinerja yang sangat tinggi dengan dinamika perilaku kerja di lapangan. Laporan kinerja tahun 2024 menunjukkan bahwa mayoritas indikator kinerja instansi berhasil mencapai target, bahkan mendekati 100 persen. Namun, capaian tersebut diraih di tengah beban kerja yang berat, tekanan waktu yang ketat, serta kompleksitas koordinasi antar unit kerja. Kondisi ini memicu pertanyaan ilmiah mengenai sejauh mana OCB berperan dalam menopang kinerja organisasi, serta faktor internal apa yang paling dominan mendorong perilaku tersebut. Tanpa pemahaman komprehensif terhadap faktor-faktor ini, upaya peningkatan kinerja berisiko hanya berfokus pada aspek struktural tanpa menyentuh dimensi perilaku yang menjadi kunci keberlanjutan.

Urgensi penelitian ini dapat ditinjau dari dimensi teoretis maupun praktis. Secara teoretis, penelitian ini diharapkan dapat memperkaya khazanah literatur mengenai OCB dalam lingkup birokrasi keuangan daerah. Dengan mengkaji pengaruh persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi, penelitian ini berupaya menguji relevansi teori perilaku organisasi dalam konteks instansi publik yang memiliki tingkat regulasi dan formalitas tinggi. Selain itu, penelitian ini bertujuan menjawab inkonsistensi temuan terdahulu melalui konteks spesifik di Badan Keuangan Kabupaten Ngawi. Harapannya, penelitian ini mampu memberikan bukti empiris baru yang memperjelas pengaruh faktor internal terhadap OCB dalam lingkungan kerja yang sarat tuntutan akuntabilitas.

Dari sisi praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi landasan bagi pimpinan Badan Keuangan Kabupaten Ngawi dalam merumuskan kebijakan manajemen SDM. Pemahaman mendalam mengenai faktor pendorong OCB akan membantu pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan efektivitas kepemimpinan, serta memperkuat iklim organisasi yang mendukung perilaku kerja ekstra peran.

Urgensi penelitian ini semakin diperkuat oleh karakteristik sumber daya manusia di Badan Keuangan Kabupaten Ngawi. Berdasarkan laporan rekapitulasi, instansi ini didukung oleh ASN dengan latar belakang pendidikan yang bervariasi, mulai dari jenjang diploma hingga pascasarjana. Keragaman latar belakang pendidikan tersebut berpotensi memengaruhi cara pegawai

memaknai tugas, merespons kebijakan pimpinan, serta beradaptasi dengan perubahan tuntutan kerja.



Gambar 1. 1 Jumlah ASN Berdasarkan Tingkat Pendidikan Terakhir
 Sumber: *Laporan Rekapitulasi Pegawai Badan Keuangan Kabupaten Ngawi, Oktober 2025*

Keberagaman tingkat pendidikan tersebut menuntut pendekatan kepemimpinan dan pengelolaan iklim organisasi yang mampu mengakomodasi perbedaan kapasitas serta ekspektasi pegawai. Dalam situasi ini, OCB menjadi mekanisme informal yang dapat menjembatani perbedaan tersebut demi menjaga kinerja organisasi tetap optimal.

Selain itu, laporan kinerja tahun 2024 menunjukkan bahwa Badan Keuangan Kabupaten Ngawi menetapkan target kinerja yang sangat ambisius, khususnya pada aspek pengelolaan keuangan dan aset daerah. Tingginya target tersebut menuntut keterlibatan aktif pegawai, baik dalam menjalankan tugas pokok maupun dalam memberikan kontribusi ekstra berupa inisiatif dan kerja sama lintas unit.

Tabel 1. 1 Ringkasan Capaian Kinerja Strategis Badan Keuangan Kabupaten Ngawi Tahun 2024

No.	Indikator Kinerja Utama	Target	Realisasi
1.	Kualitas Pengelolaan Keuangan Daerah	100%	100%
2.	Ketertiban Pengelolaan Barang Milik Daerah	100%	100%
3..	Ketepatan Penyusunan Laporan Keuangan Daerah	100%	100%

Sumber: laporan Kinerja Badan Keuangan tahun 2024

Capaian tersebut merefleksikan kinerja institusional yang sangat tinggi, namun sekaligus mengisyaratkan tingginya tekanan kerja yang harus dikelola secara berkelanjutan. Tanpa dukungan OCB yang kuat, pencapaian impresif tersebut berisiko sulit dipertahankan dalam jangka panjang.

Berdasarkan fenomena umum, permasalahan ilmiah, dan urgensi yang telah dipaparkan, maka masalah penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut. Pertama, bagaimana gambaran persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan di Badan Keuangan Kabupaten Ngawi dalam konteks tuntutan kinerja tinggi dan kompleksitas tugas. Kedua, bagaimana iklim organisasi yang dirasakan oleh pegawai dalam mendukung atau menghambat perilaku kerja ekstra peran. Ketiga, sejauh mana OCB ditunjukkan oleh pegawai sebagai respons terhadap tuntutan kerja dan lingkungan organisasi. Keempat, sejauh mana persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara empiris berpengaruh terhadap OCB pegawai. Dengan rumusan tersebut, penelitian ini diharapkan memberikan pemahaman komprehensif mengenai dinamika perilaku organisasi di instansi terkait. Hasilnya tidak hanya akan memberikan kontribusi akademik, tetapi juga menjadi dasar praktis bagi pengambilan kebijakan

manajerial untuk meningkatkan kualitas kinerja dan akuntabilitas keuangan daerah.

Dalam skala global, OCB telah menjadi fokus utama dalam kajian manajemen sektor publik seiring meningkatnya kompleksitas tugas pemerintahan. Organisasi publik di berbagai negara menghadapi tekanan serupa: tuntutan transparansi, akuntabilitas, dan efisiensi di tengah keterbatasan sumber daya. Studi lintas negara di Eropa, Amerika Utara, dan Asia menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi publik dalam mempertahankan kinerja tinggi sangat dipengaruhi oleh perilaku kerja sukarela aparatur yang melampaui kewajiban formal. Penelitian di negara Skandinavia menunjukkan bahwa birokrasi keuangan yang sukses menjaga rendahnya kesalahan administrasi ditopang oleh budaya kerja yang mendorong pegawai saling membantu dan berbagi pengetahuan secara sukarela saat berada di bawah tekanan. Pola serupa ditemukan di Jepang dan Korea Selatan, di mana aparatur publik menunjukkan OCB tinggi sebagai respons terhadap tuntutan kerja kolektif. Temuan-temuan global ini mempertegas bahwa OCB bukan sekadar konsep normatif, melainkan mekanisme adaptif yang memungkinkan organisasi publik berkembang di tengah perubahan lingkungan. Dalam konteks ini, OCB berfungsi sebagai "pelumas sosial" yang menjaga kelancaran proses kerja ketika aturan formal tidak mampu mengakomodasi seluruh dinamika operasional.

Fenomena global tersebut memiliki relevansi yang sangat kuat dengan konteks Badan Keuangan Kabupaten Ngawi. Sebagai instansi

pengelola keuangan, Badan Keuangan dihadapkan pada regulasi yang ketat, tenggat waktu yang kaku, serta konsekuensi serius atas kesalahan administrasi. Kondisi ini menuntut pegawai untuk menunjukkan inisiatif, fleksibilitas, dan kepedulian terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Kompleksitas tugas di instansi ini tercermin dari ragam fungsi yang dijalankan secara simultan, mulai dari perencanaan anggaran hingga pengelolaan barang milik daerah. Setiap fungsi memiliki standar teknis tersendiri yang memerlukan ketelitian dan koordinasi tinggi antar unit kerja. Laporan kinerja tahun 2024 menunjukkan pencapaian target strategis yang optimal.

namun capaian tersebut tidak terlepas dari intensitas kerja tinggi, terutama pada periode krusial seperti penyusunan laporan keuangan dan audit. Pada fase tersebut, beban kerja meningkat signifikan baik secara volume maupun tekanan waktu. Dalam situasi demikian, OCB menjadi faktor penentu efektivitas organisasi. Kesiediaan pegawai membantu rekan yang kelebihan beban, mengecek ulang dokumen di luar jam kerja, serta menjaga sikap positif merupakan bentuk nyata OCB yang berkontribusi langsung pada keberhasilan organisasi.

Dalam organisasi publik yang hierarkis, persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan memiliki implikasi signifikan terhadap perilaku kerja. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengambil keputusan, tetapi juga simbol nilai organisasi dan panutan bagi pegawai. Cara pemimpin memberikan arahan dan merespons masalah akan membentuk persepsi

pegawai mengenai sejauh mana kontribusi mereka dihargai. Persepsi kepemimpinan yang positif cenderung memicu loyalitas dan komitmen yang lebih tinggi, yang menjadi landasan psikologis bagi pegawai untuk melakukan upaya ekstra secara sukarela. Sebaliknya, persepsi negatif berpotensi memicu sikap apatis dan penurunan inisiatif.

Di Badan Keuangan Kabupaten Ngawi, dinamika persepsi kepemimpinan menjadi isu sentral mengingat tingginya tuntutan kinerja. Kepemimpinan yang mampu memberikan kejelasan arah sekaligus dukungan psikologis akan lebih efektif mendorong OCB dibandingkan kepemimpinan yang murni berfokus pada kontrol prosedural.

Selain kepemimpinan, iklim organisasi merupakan faktor kontekstual yang menentukan perilaku pegawai. Iklim organisasi merefleksikan persepsi bersama mengenai suasana kerja, keadilan, dan kesempatan berkembang. Dalam iklim yang positif, pegawai merasa dihargai dan memiliki rasa memiliki yang kuat terhadap organisasi.

Bagi Badan Keuangan Kabupaten Ngawi, iklim organisasi berperan strategis dalam menjaga stabilitas kinerja di tengah tekanan tinggi. Iklim yang suportif mendorong kolaborasi sehingga beban kerja dapat dikelola secara kolektif. Sebaliknya, iklim yang kaku dan kurang mendukung berisiko menghambat OCB serta memperbesar potensi kelelahan kerja (*burnout*).

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa OCB merupakan elemen kunci pendukung keberlanjutan kinerja Badan Keuangan Kabupaten

Ngawi. Perilaku ini tidak muncul secara spontan, melainkan dipengaruhi oleh persepsi pegawai terhadap gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sehari-hari. Penelitian ini diarahkan untuk menguji hubungan tersebut secara empiris dalam konteks birokrasi keuangan daerah. Dengan mengintegrasikan perspektif global dan lokal, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif mengenai faktor pendorong perilaku kerja ekstra peran di instansi tersebut. Latar belakang ini menegaskan bahwa kajian mengenai pengaruh persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap OCB memiliki signifikansi akademik dan praktis yang tinggi dalam upaya meningkatkan kualitas tata kelola keuangan daerah.

Secara konseptual, OCB pertama kali dikembangkan untuk menjelaskan kontribusi non-formal individu terhadap efektivitas organisasi. Dalam perkembangannya, konsep ini diterapkan secara luas di sektor publik. Berbeda dengan sektor swasta yang mengejar profit, organisasi publik bertujuan melayani masyarakat, menjaga akuntabilitas, serta mematuhi regulasi ketat. OCB di sektor publik memiliki dimensi strategis karena banyak tugas pelayanan yang tidak dapat sepenuhnya distandardisasi secara prosedural. Aparatur dituntut adaptif terhadap situasi lapangan dan dinamika kebijakan tanpa selalu menunggu instruksi formal. Oleh karena itu, perilaku sukarela seperti membantu kolega dan berpartisipasi dalam perbaikan proses kerja menjadi faktor krusial bagi kinerja institusi publik.

Berbagai studi internasional menunjukkan bahwa OCB di sektor publik berkorelasi positif dengan kualitas pelayanan dan kepercayaan publik. Dalam birokrasi keuangan, OCB berkontribusi pada peningkatan ketelitian administrasi dan kecepatan penyelesaian laporan keuangan. Dengan demikian, dampak OCB melampaui aspek internal organisasi dan berimplikasi langsung pada kualitas tata kelola pemerintahan.

Reformasi birokrasi di Indonesia menuntut perubahan paradigma ASN dari pelaksana aturan menjadi agen perubahan. Aparatur diharapkan profesional, adaptif, dan berorientasi hasil. Namun, transisi ini tidak mudah pada organisasi yang telah lama beroperasi secara birokratis dan hierarkis. Dalam hal ini, OCB berperan sebagai indikator keberhasilan internalisasi nilai reformasi birokrasi. Aparatur dengan OCB tinggi cenderung memiliki orientasi pelayanan dan komitmen etis yang kuat. Sebaliknya, OCB yang rendah dapat menjadi sinyal adanya resistensi atau lemahnya kepemimpinan dan iklim organisasi.

Badan Keuangan Kabupaten Ngawi pun menghadapi tantangan serupa sebagai bagian dari birokrasi daerah. Tuntutan akuntabilitas yang tinggi dan ekspektasi publik terhadap transparansi menempatkan aparatur dalam posisi strategis namun penuh tekanan. Keberhasilan reformasi di instansi ini sangat bergantung pada kesiapan aparatur menunjukkan perilaku kerja yang melampaui kewajiban formal.

Pengelolaan keuangan daerah merupakan fungsi pemerintahan dengan risiko administratif yang tinggi. Kesalahan pencatatan atau

keterlambatan pelaporan dapat berakibat pada sanksi administratif dan penurunan opini audit. Oleh karena itu, aparatur di Badan Keuangan dituntut memiliki ketelitian dan tanggung jawab tinggi. Meskipun laporan kinerja 2024 menunjukkan pemenuhan seluruh indikator kinerja utama. Capaian tersebut melibatkan proses koordinasi antar unit yang intensif. OCB menjadi mekanisme informal yang membantu organisasi mengelola risiko administratif secara efektif. Pegawai yang bersedia mengecek ulang dokumen dan membantu rekan kerja berkontribusi langsung pada pengurangan risiko kesalahan. Dengan demikian, OCB berfungsi sebagai sistem pengendalian sosial yang melengkapi sistem formal organisasi.

Pemahaman mengenai faktor pemengaruh OCB memiliki implikasi strategis bagi manajemen SDM sektor publik. Pendekatan yang hanya berfokus pada kepatuhan prosedural berisiko mengabaikan aspek perilaku yang menjadi kunci keberlanjutan kinerja. Bagi Badan Keuangan Kabupaten Ngawi, penelitian ini diharapkan memberikan masukan bagi perancangan strategi pengembangan kepemimpinan dan penguatan iklim organisasi. Pemimpin yang mampu membangun kepercayaan dan menciptakan suasana adil akan lebih efektif mendorong OCB. Selain itu, iklim yang menekankan kolaborasi dan rasa memiliki akan membantu organisasi mempertahankan kinerja tinggi tanpa tekanan berlebihan. Dengan demikian, OCB dapat berfungsi sebagai sumber daya psikologis yang memperkuat ketahanan organisasi dalam jangka panjang.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap OCB, beberapa studi menemukan hasil berbeda. Kim (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada organisasi publik yang memiliki struktur birokrasi kaku dan formalitas tinggi. Temuan serupa oleh Ahmad dan Yekta (2010) menunjukkan bahwa kepatuhan pada aturan formal sering kali lebih dominan daripada pengaruh relasi kepemimpinan di organisasi publik. Selain itu, Vigoda-Gadot (2007) menyebutkan pengaruh kepemimpinan melemah jika pegawai lebih terdorong oleh faktor kepatuhan administratif dibandingkan motivasi intrinsik. Hal ini mengonfirmasi bahwa pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB bersifat kontekstual, khususnya di sektor publik.

Meskipun banyak penelitian menunjukkan pengaruh positif kepemimpinan terhadap OCB, beberapa studi menemukan hasil berbeda. Kim (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan pada organisasi publik yang memiliki struktur birokrasi kaku dan formalitas tinggi. Temuan serupa oleh Ahmad dan Yekta (2010) menunjukkan bahwa kepatuhan pada aturan formal sering kali lebih dominan daripada pengaruh relasi kepemimpinan di organisasi publik. Selain itu, Vigoda-Gadot (2007) menyebutkan pengaruh kepemimpinan melemah jika pegawai lebih terdorong oleh faktor kepatuhan administratif dibandingkan motivasi intrinsik. Hal ini mengonfirmasi bahwa pengaruh

gaya kepemimpinan terhadap OCB bersifat kontekstual, khususnya di sektor publik.

Berdasarkan sintesis uraian tersebut, OCB merupakan elemen esensial pendukung efektivitas Badan Keuangan Kabupaten Ngawi. Fenomena global membuktikan bahwa organisasi publik yang mendorong perilaku ekstra peran cenderung lebih adaptif dan akuntabel. Di tingkat lokal, tuntutan kinerja tinggi dan tekanan akuntabilitas menempatkan OCB sebagai faktor penyangga krusial bagi Badan Keuangan Kabupaten Ngawi. Mengingat OCB dipengaruhi oleh persepsi kepemimpinan dan iklim organisasi, maka penelitian mengenai pengaruh variabel-variabel tersebut menjadi sangat relevan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi akademik melalui bukti empiris baru serta rekomendasi praktis bagi manajemen SDM dan tata kelola keuangan publik. Langkah selanjutnya diarahkan untuk menguji secara empiris hubungan antar variabel guna memperoleh pemahaman berbasis data mengenai dinamika perilaku organisasi di instansi tersebut.

Uraian mengenai OCB sebagai perilaku kerja ekstra peran merujuk pada konseptualisasi Organ (1988) mengenai kontribusi sukarela terhadap efektivitas organisasi. Pengembangan dimensi OCB dan kaitannya dengan stabilitas organisasi didukung oleh temuan Podsakoff et al. (2000). Relevansi OCB dalam sektor birokrasi sejalan dengan pandangan Perry & Hondeghem (2008) mengenai perilaku prososial aparatur. Argumen OCB sebagai mekanisme adaptif birokrasi didukung oleh studi Vigoda-Gadot

(2007). Pengaruh kepemimpinan terhadap perilaku pegawai merujuk pada kajian Yukl (2013), sementara pembahasan iklim organisasi didasarkan pada pendekatan Schneider et al. (2013) . Keterkaitan reformasi birokrasi dengan OCB selaras dengan literatur Denhardt & Denhardt (2015). Dengan demikian, latar belakang ini dibangun atas dasar fenomena empiris dan kerangka teoretis yang kuat.

Namun demikian, hubungan antara gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan OCB tidak selalu menunjukkan hasil yang konsisten dalam literatur ilmiah. Beberapa studi menunjukkan adanya celah penelitian (*research gap*) di mana pengaruh variabel tersebut dapat melemah atau bahkan tidak signifikan dalam kondisi tertentu. Sebagai contoh, penelitian oleh **Bolino et al. (2013)** mengemukakan bahwa dorongan kepemimpinan yang terlalu kuat untuk menampilkan OCB justru dapat memicu *citizenship fatigue* atau kelelahan perilaku sukarela, di mana pegawai merasa tertekan untuk bekerja ekstra sehingga menurunkan kualitas kesejahteraan mental mereka. Hal ini mengindikasikan bahwa gaya kepemimpinan tidak selamanya menjadi katalis positif bagi OCB jika tidak dikelola dengan keseimbangan beban kerja yang tepat.

Selain itu, dalam konteks iklim organisasi, **Vigoda-Gadot & Beerli (2011)** menyoroti bahwa dalam struktur birokrasi yang memiliki tingkat politik kantor yang tinggi, iklim organisasi yang dianggap positif secara formal tetap gagal mendorong OCB jika terdapat persepsi ketidakadilan distributif di antara pegawai. Ketidakkonsistenan hasil penelitian ini

diperkuat oleh temuan **Paille et al. (2014)** yang menyatakan bahwa komitmen sukarela pegawai seringkali lebih dipengaruhi oleh faktor personal dibandingkan faktor lingkungan organisasi semata. Adanya perbedaan temuan (*controversial results*) inilah yang menjadi landasan mendasar bagi peneliti untuk menguji kembali dinamika hubungan tersebut pada instansi pengelola keuangan daerah, guna memberikan kejelasan empiris apakah pola hubungan yang ditemukan pada studi-studi global juga berlaku pada karakteristik birokrasi lokal yang spesifik.

Berdasarkan permasalahan tersebut, peneliti melaksanakan penelitian berjudul **“Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan dan *Organizational Climate* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)”**.

1.2 Batasan Masalah

Pembatasan masalah digunakan untuk menghindari terjadinya penyimpangan maupun pelebaran pokok permasalahan agar penelitian ini lebih terarah dan memudahkan dalam proses pembahasan, sehingga tujuan penelitian dapat tercapai secara optimal. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan pada aparatur sipil negara (ASN) yang bekerja di lingkungan Badan Keuangan Kabupaten Ngawi.
2. Penelitian ini membahas persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sebagai variabel bebas (independen), serta *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai variabel terikat (dependen).

3. Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Badan Keuangan Kabupaten Ngawi.
4. Penelitian ini difokuskan untuk mengetahui pengaruh iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Badan Keuangan Kabupaten Ngawi.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini dapat disusun sebagai berikut:

1. Apakah persepsi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Badan Keuangan Kabupaten Ngawi?
2. Apakah iklim organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Badan Keuangan Kabupaten Ngawi?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah tersebut, tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Badan Keuangan Kabupaten Ngawi.

1.5 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sarana pembelajaran dan pengembangan kemampuan peneliti dalam bidang penelitian ilmiah,

khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi di sektor publik.

2. Bagi Badan Keuangan Kabupaten Ngawi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dan masukan dalam perumusan kebijakan pengelolaan sumber daya manusia, khususnya dalam upaya meningkatkan perilaku kerja ekstra peran pegawai melalui penguatan kepemimpinan dan iklim organisasi.

3. Bagi Akademik

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi pengembangan kajian ilmiah di bidang manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi, serta dapat dijadikan referensi bagi penelitian selanjutnya dengan topik yang sejenis.

4. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi dan rujukan bagi pihak-pihak yang berkepentingan, khususnya dalam memahami faktor-faktor yang memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* dalam organisasi sektor publik.