

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

##### 2.1.1 *Grand Theory: Organizational Behavior (OB)*

*Grand theory* yang menjadi fondasi utama dalam penelitian ini adalah *Organizational Behavior (OB)* atau Perilaku Organisasi. *Organizational Behavior* merupakan bidang studi interdisipliner yang menginvestigasi dampak individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan tersebut guna meningkatkan efektivitas organisasi. Sebagai sebuah disiplin, OB mengintegrasikan psikologi, sosiologi, dan antropologi untuk memahami dinamika manusia dalam lingkungan kerja yang kompleks. Dalam konteks organisasi publik, OB menyediakan kerangka teoretis yang fundamental untuk membedah bagaimana interaksi antara gaya kepemimpinan dan lingkungan psikologis kerja (iklim organisasi) mampu membentuk orientasi sikap serta manifestasi perilaku aparatur, khususnya dalam memicu tindakan yang melampaui kewajiban formal atau *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Perilaku Organisasi memandang bahwa performa sebuah institusi tidak hanya ditentukan oleh sistem teknis, tetapi secara dominan oleh faktor manusia. OCB dipandang sebagai salah satu *behavioral outcome* krusial yang lahir dari proses kognitif dan afektif pegawai terhadap lingkungannya. Dengan menggunakan pendekatan OB, penelitian ini menempatkan

persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi sebagai variabel lingkungan (*environmental variables*) yang berinteraksi dengan karakteristik psikologis pegawai untuk menghasilkan OCB. Oleh karena itu, *Organizational Behavior* sangat relevan digunakan sebagai payung teoretis untuk menjelaskan mekanisme hubungan kausalitas antara kepemimpinan dan iklim kerja terhadap kesediaan pegawai dalam memberikan kontribusi ekstra bagi kemajuan organisasi.

### 2.1.2 Persepsi Gaya Kepemimpinan

Persepsi gaya kepemimpinan merepresentasikan proses kognitif pegawai dalam mengorganisasi dan menafsirkan stimuli yang berasal dari perilaku, pola komunikasi, serta kebijakan pimpinan dalam menggerakkan organisasi. Secara substansial, gaya kepemimpinan bukan sekadar apa yang dilakukan oleh pimpinan, melainkan bagaimana tindakan tersebut dimaknai oleh bawahan sebagai bentuk dukungan, pengarahan, atau motivasi. Dalam penelitian ini, persepsi gaya kepemimpinan dipahami sebagai konstruk subjektif yang sangat menentukan derajat kepercayaan dan komitmen pegawai. Kualitas interaksi antara pimpinan dan pegawai di birokrasi publik sering kali menjadi faktor penentu apakah pegawai akan bekerja hanya sebatas standar formal atau bersedia melakukan upaya lebih demi kepentingan kolektif.

Indikator persepsi gaya kepemimpinan dalam penelitian ini mengintegrasikan konsep kepemimpinan transformasional dan situasional

yang dianggap paling efektif dalam lingkungan organisasi yang dinamis.

Berikut adalah penjelasan terperinci mengenai indikator-indikator tersebut:

### 1. **Karisma / *Idealized Influence***

Indikator ini menggambarkan kemampuan pimpinan untuk memancarkan aura integritas dan visi yang kuat sehingga menjadi figur teladan bagi bawahannya. Pemimpin yang memiliki *idealized influence* tinggi menunjukkan konsistensi yang sangat kuat antara nilai-nilai moral yang diucapkan dengan tindakan nyata di lapangan. Persepsi positif terhadap karisma pimpinan menumbuhkan rasa hormat dan identifikasi personal pegawai terhadap pimpinan. Ketika pegawai memandang pimpinan sebagai sosok yang memiliki kredibilitas moral tinggi, akan muncul dorongan intrinsik untuk meniru sikap positif tersebut dan bersedia memberikan kontribusi terbaik, termasuk melalui perilaku OCB sebagai bentuk loyalitas.

### 2. **Motivasi Inspiratif (*Inspirational Motivation*)**

Motivasi inspiratif merujuk pada kapasitas pimpinan dalam mengartikulasikan visi dan tujuan organisasi secara persuasif sehingga mampu membangkitkan optimisme kolektif. Pemimpin yang inspiratif mampu mengubah tugas-tugas administratif yang rutin menjadi sebuah misi yang memiliki makna sosial lebih luas bagi masyarakat. Dalam konteks organisasi publik, kemampuan ini sangat vital untuk mencegah kejenuhan kerja dan meningkatkan *sense of purpose* pegawai. Ketika pegawai merasa menjadi bagian dari visi besar yang

menginspirasi, mereka akan terdorong untuk melampaui deskripsi tugas mereka dan aktif mencari cara untuk meningkatkan efektivitas kerja organisasi secara sukarela.

### 3. *Intellectual Stimulation*

Indikator ini mencerminkan sejauh mana pimpinan mendorong pegawai untuk keluar dari zona nyaman, berpikir kritis, serta berani mempertanyakan status quo demi perbaikan proses kerja. Pimpinan tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga menciptakan ruang dialog yang memungkinkan pegawai menyampaikan ide-ide kreatif dan alternatif solusi atas permasalahan organisasi. Dalam lingkungan birokrasi keuangan yang sering kali kaku, stimulasi intelektual berfungsi sebagai katalisator adaptasi dan inovasi. Persepsi pegawai bahwa ide-ide mereka dihargai akan meningkatkan kepercayaan diri mereka untuk mengambil inisiatif proaktif yang merupakan esensi dari OCB.

### 4. *Individualized Consideration*

*Individualized consideration* mengacu pada gaya pimpinan yang memperlakukan setiap pegawai sebagai individu yang unik dengan kebutuhan, potensi, dan aspirasi yang berbeda-beda. Pimpinan bertindak sebagai mentor yang memberikan dukungan emosional, perhatian personal, serta fasilitas bagi pengembangan kompetensi bawahan. Adanya perhatian individu yang tulus menciptakan ikatan psikologis yang kuat antara pimpinan dan pegawai. Rasa dihargai dan

diperhatikan secara personal ini meningkatkan kepuasan kerja pegawai, yang pada gilirannya mendorong mereka untuk membalas kebaikan tersebut dengan perilaku menolong rekan kerja atau menjaga keharmonisan internal organisasi.

#### **5. Ketegasan dan Pengarahan (Decisiveness)**

Ketegasan mencerminkan kompetensi pimpinan dalam mengambil keputusan yang cepat, tepat, dan dapat dipertanggungjawabkan, terutama dalam situasi yang penuh ketidakpastian. Dalam organisasi pengelola keuangan daerah yang terikat pada regulasi ketat, ketegasan pimpinan sangat diperlukan untuk memberikan kepastian hukum dan arah operasional yang jelas. Pengarahan yang eksplisit meminimalkan ambiguitas peran dan tumpang tindih tanggung jawab di antara pegawai. Kejelasan orientasi kerja ini memungkinkan pegawai untuk fokus pada pencapaian target dan merasa aman untuk berkontribusi secara maksimal bagi organisasi.

#### **6. Pengawasan dan *Feedback***

Indikator ini berkaitan dengan fungsi pimpinan dalam memantau proses kerja serta memberikan umpan balik yang konstruktif untuk perbaikan kinerja. Pengawasan dalam perspektif ini tidak dimaknai sebagai tindakan represif, melainkan sebagai bentuk pendampingan untuk memastikan standar kualitas tetap terjaga. Pemberian *feedback* yang adil dan objektif membantu pegawai memahami kekuatan dan kelemahan mereka dalam bekerja. Ketika

pegawai merasakan bahwa pengawasan dilakukan demi pertumbuhan profesional mereka, akan tumbuh sikap terbuka terhadap evaluasi dan keinginan kuat untuk menunjukkan kinerja yang melampaui ekspektasi melalui perilaku ekstra peran.

### 2.1.3 *Organizational Climate* (Iklim Organisasi)

Iklim organisasi merupakan persepsi bersama mengenai lingkungan internal organisasi yang menjadi karakter atau "kepribadian" tempat kerja yang dirasakan oleh pegawai. Iklim ini terbentuk melalui akumulasi kebijakan, praktik manajemen, serta norma-norma interaksi sosial yang berlangsung secara berkelanjutan. Dalam studi perilaku organisasi, iklim organisasi dianggap sebagai lingkungan psikologis yang memediasi hubungan antara struktur organisasi dengan motivasi serta perilaku individu. Iklim yang kondusif akan menciptakan atmosfer yang mendukung kesejahteraan psikologis pegawai, sehingga mereka merasa terdorong untuk berkontribusi lebih dari sekadar tugas formal.

Indikator iklim organisasi dalam penelitian ini merujuk pada dimensi yang dikembangkan oleh Litwin dan Stringer, yang kemudian disesuaikan dengan konteks birokrasi publik modern:

#### **1. Struktur dan Kejelasan (Structure)**

Dimensi ini menggambarkan sejauh mana organisasi menyediakan pedoman, aturan, dan pembagian tugas yang jelas tanpa bersifat membelenggu kreativitas. Struktur yang jelas membantu pegawai memahami posisi dan batas kewenangan mereka dalam alur

kerja organisasi. Dalam konteks pengelolaan keuangan, kejelasan struktur sangat krusial untuk mencegah kesalahan prosedur. Iklim yang memiliki struktur yang mapan memberikan rasa aman bagi pegawai, sehingga mereka memiliki energi mental yang cukup untuk melakukan tindakan sukarela, seperti membantu unit lain atau menyempurnakan administrasi organisasi.

## **2. Kehangatan dan Dukungan (Warmth & Support)**

Kehangatan mencerminkan ikatan emosional dan keramahan dalam interaksi sehari-hari di lingkungan kerja, sementara dukungan merujuk pada ketersediaan bantuan dari rekan kerja maupun pimpinan saat menghadapi kesulitan. Iklim yang hangat dan suportif menciptakan lingkungan yang minim konflik destruktif dan kaya akan kolaborasi. Persepsi terhadap dukungan sosial yang kuat meningkatkan rasa kebersamaan (*sense of community*) pegawai. Dalam atmosfer yang penuh kekeluargaan ini, perilaku menolong sesama rekan (OCB) akan muncul secara alamiah sebagai bentuk tanggung jawab sosial antar anggota organisasi.

## **3. Tanggung Jawab dan Tantangan (Responsibility & Challenge)**

Indikator ini merujuk pada tingkat otonomi yang diberikan kepada pegawai dalam mengelola tugasnya serta adanya tantangan kerja yang memicu pengembangan kapasitas diri. Iklim yang menekankan tanggung jawab menunjukkan adanya kepercayaan organisasi terhadap kompetensi pegawainya. Pemberian tantangan

yang proporsional mencegah stagnasi kerja dan menumbuhkan rasa bangga atas pencapaian profesional. Pegawai yang merasa dipercaya untuk memikul tanggung jawab besar akan cenderung memiliki komitmen yang lebih dalam dan bersedia melakukan upaya ekstra untuk memastikan keberhasilan tugas-tugas organisasi.

#### **4. Standar dan Ekspektasi (Standard)**

Standar berkaitan dengan penekanan organisasi terhadap kualitas kinerja dan pencapaian target yang menantang. Iklim yang menjunjung tinggi standar kerja akan membentuk budaya keunggulan (*culture of excellence*) di mana setiap pegawai merasa tertantang untuk memberikan hasil terbaik. Kejelasan ekspektasi dari organisasi memberikan arah bagi pegawai tentang perilaku apa yang dianggap berharga. Dalam konteks OCB, standar yang tinggi memotivasi pegawai untuk bekerja secara lebih teliti dan disiplin melebihi persyaratan minimum demi menjaga reputasi institusi.

#### **5. Penghargaan dan Apresiasi (Reward)**

Penghargaan mencerminkan persepsi pegawai mengenai keadilan dan ketersediaan apresiasi atas prestasi yang mereka raih. Apresiasi tidak harus selalu bersifat finansial; pengakuan verbal, sertifikat penghargaan, atau kesempatan promosi juga merupakan bentuk *reward* yang sangat efektif. Iklim yang menghargai kontribusi pegawai akan memperkuat motivasi intrinsik dan rasa dihargai. Ketika pegawai merasa bahwa kerja keras dan inisiatif mereka tidak sia-sia,

mereka akan lebih terdorong untuk terus menunjukkan perilaku sukarela yang bermanfaat bagi organisasi.

## 6. Identitas dan Rasa Memiliki (Identity)

Identitas menggambarkan sejauh mana pegawai merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan sejauh mana visi organisasi selaras dengan nilai-nilai pribadi mereka. Rasa memiliki yang kuat menciptakan loyalitas yang mendalam, di mana pegawai memandang keberhasilan organisasi sebagai keberhasilan pribadi mereka juga. Iklim yang mampu menumbuhkan identitas yang kuat akan memicu munculnya perilaku OCB sebagai bentuk perlindungan dan dukungan pegawai terhadap eksistensi serta citra positif organisasi di mata publik.

Faktor-faktor yang memengaruhi iklim organisasi sangat kompleks, mencakup kepemimpinan, sistem manajemen, hingga pola komunikasi. Iklim organisasi berfungsi sebagai jembatan yang menghubungkan ekspektasi organisasi dengan kebutuhan psikologis pegawai (Schneider et al., 2013).

### 2.1.4 *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

#### 1. *Altruism*

Merujuk pada perilaku membantu rekan kerja yang mengalami kesulitan dalam tugas-tugas mereka, seperti membantu rekan kerja yang baru atau memberikan bimbingan teknis secara sukarela. Perilaku

ini mencerminkan orientasi prososial yang tinggi dan sangat penting dalam menjaga ritme kerja tim, terutama saat beban kerja meningkat.

## 2. *Conscientiousness*

Dimensi ini menggambarkan kedisiplinan dan kepatuhan pegawai terhadap aturan organisasi yang jauh melampaui standar minimal. Contohnya adalah pegawai yang tetap bekerja dengan penuh konsentrasi tanpa perlu diawasi ketat, atau tetap mematuhi etika kerja meskipun dalam kondisi yang sulit. Ini mencerminkan tanggung jawab moral yang besar terhadap pekerjaan.

## 3. *Sportsmanship*

Mencerminkan sikap toleransi dan kematangan emosional pegawai dalam menghadapi kondisi kerja yang kurang ideal atau saat menghadapi perubahan kebijakan yang mendadak tanpa mengeluh secara destruktif. Pegawai dengan *sportsmanship* tinggi mampu menjaga suasana kerja tetap positif dan kondusif meskipun di tengah tekanan.

## 4. *Courtesy*

Mengacu pada perilaku proaktif untuk mencegah timbulnya konflik interpersonal, seperti memberikan informasi yang diperlukan kepada rekan kerja sebelum masalah muncul atau menjaga kesopanan dalam berkomunikasi. Perilaku ini sangat krusial untuk menjaga stabilitas sosial dan koordinasi lintas unit dalam birokrasi.

## 5. *Civic Virtue*

Menggambarkan partisipasi aktif dan kepedulian pegawai terhadap kehidupan organisasi secara menyeluruh, seperti memberikan saran perbaikan, menghadiri rapat yang tidak wajib namun penting, atau menjaga aset organisasi. Dimensi ini menunjukkan keterikatan yang kuat antara pegawai dengan masa depan organisasi.

Secara keseluruhan, kemunculan OCB sangat dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap kualitas kepemimpinan, iklim kerja, serta tingkat kepuasan dan komitmen yang mereka miliki terhadap institusi (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu bertujuan untuk memperoleh gambaran empiris mengenai hubungan antara persepsi gaya kepemimpinan, iklim organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang telah dikaji oleh peneliti sebelumnya. Kajian ini menjadi dasar penguatan secara ilmiah bahwa variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian memiliki relevansi teoretis dan empiris.

Penelitian terdahulu dalam studi ini disusun mengacu pada dua kelompok utama, yaitu jurnal internasional dan jurnal nasional. Jurnal-jurnal tersebut dipilih berdasarkan kesesuaian variabel, konteks organisasi, serta metode penelitian yang digunakan. Jurnal utama (main journal) dijadikan sebagai rujukan konseptual dalam membangun model penelitian.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	<b>Sulfa Fariana / 2014 /</b> Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Karyawan Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta / <i>Skripsi Uin Sunan Kalijaga Yogyakarta</i>	Menguji pengaruh persepsi gaya kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) karyawan UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.	<b>Bebas:</b> Persepsi Gaya Kepemimpinan <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif.	Pendekatan kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif.
2.	<b>Ignatius Romouldus Shorinji Ganggut / 2018 /</b> PERAN PERSEPSI GAYA KEPEMIMPINAN DAN QUALITY OF WORK LIFE TERHADAP <i>ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR</i> / <i>Tesis UGM (Artikel Jurnal)</i>	Menentukan peran signifikan gaya kepemimpinan dan <i>quality of work life</i> terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> pada karyawan.	<b>Bebas:</b> Persepsi Gaya Kepemimpinan, <i>Quality of Work Life</i> (QWL) <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Penelitian eksplanatori kuantitatif. Menggunakan analisis regresi berganda dan teknik <i>purposive sampling</i> pada 75 karyawan PT. Lamongan Beach Dok.	Persepsi gaya kepemimpinan dan QWL secara simultan berperan signifikan terhadap OCB. Kontribusi efektif gabungan (\$R^{2}\$) sebesar 51.1%. <sup>12</sup>
3.	<b>Adam Muhammad Putra Perdana / 2011 /</b> Pengaruh Persepsi Gaya Kepemimpinan Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Pada Karyawan Pt. Bumi Serpong Damai Tbk. Tangerang / <i>Skripsi Uin Syarif Hidayatullah Jakarta</i>	Mengetahui pengaruh persepsi gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap OCB pada karyawan PT. Bumi Serpong Damai Tbk.	<b>Bebas:</b> Persepsi Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Pendekatan kuantitatif. Jumlah sampel sebanyak 33 karyawan PT. Bumi Serpong Damai Tbk.	Variabel bebas memiliki kontribusi sangat besar (78,9%) terhadap peningkatan OCB. Kepuasan kerja dinyatakan sebagai penyebab utama terhadap perilaku OCB.
4.	<b>Silvi Aryanti, Saur Panjaitan / 2023 /</b> Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Lingkungan Kerja Terhadap	Menentukan pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja terhadap OCB serta	<b>Bebas:</b> Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja <b>Mediasi:</b> <i>Organizational</i>	Studi pada Karyawan PT. Nippo Mechatronics Indonesia.	Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, Uji penelitian ini juga berhasil

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Implikasinya Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Nippo Mechatronics Indonesia) / JIIP (Jurnal Ilmiah Ilmu Pendidikan)</i>	implikasinya terhadap kinerja karyawan PT. Nippo Mechatronics Indonesia.	<i>l Citizenship Behavior (OCB)</i> <b>Terikat:</b> Kinerja Karyawan		menyimpulkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> . Lingkungan Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> . Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>Kinerja Karyawan. Lingkungan Kerja</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>Kinerja Karyawan.Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> berpengaruh signifikan terhadap variabel <i>Kinerja Karyawan. Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja</i> berpenga

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					<p>aruh signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB). Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja, dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak berpengaruh signifikan juga terhadap variabel Kinerja Karyawan. Untuk variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) dapat menjadi mediator antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Sedangkan variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) tidak dapat menjadi mediator antara Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan</p>
5.	Tutut Wahyudi / 2021 / Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Iklim Komunikasi Terhadap	Menentukan pengaruh gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi	<b>Bebas:</b> Gaya Kepemimpinan, Iklim <b>Terikat:</b> Komunikasi	Penelitian eksplanatori kuantitatif. Metode	Gaya kepemimpinan dan iklim komunikasi berpengaruh

no	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Survei PT. Mulia Mega Makmur)/ Jurnal Manajemen Dan Bisnis Madani</i>	terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> pada karyawan PT Mulia Mega Makmur.	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	survei dengan teknik sampel jenuh (50 orang). Analisis data PLS-SEM.	positif, signifikan, dan simultan terhadap OCB. Iklim komunikasi adalah variabel yang lebih dominan.
6.	<b>Diah Putri Ramadani</b> / (Tidak Terinci) / PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR GENERASI MILENIAL: TINJAUAN LITERATUR / Artikel Penelitian (Tinjauan Literatur) Unair	Memetakan penelitian OCB pada generasi milenial dan mencari keterkaitannya dengan gaya kepemimpinan.	<b>Fokus Tinjauan:</b> Gaya Kepemimpinan, <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> , Generasi Milenial	Tinjauan Pustaka ( <i>Literatur Review</i> ) menggunakan metode PRISMA, data Google Cendekia (2018-2022).	Terdapat pengaruh atau keterkaitan positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan tingkat OCB yang dimiliki oleh generasi milenial.
7.	<b>Mohammadreza Zabihi, Reihaneh Hashemzahi</b> / 2012 / The Relationship Between Leadership Styles And Organizational Citizenship Behavior / African Journal Of Business Management	Meneliti hubungan antara kepemimpinan transaksional, transformasional, dan gaya kepemimpinan teori <i>path-goal</i> terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> <i>Transactional Leadership, Transformational Leadership, Path-Goal Leadership Styles</i> <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Penelitian deskriptif dan eksplanatori.	able 4 indicates Pearson correlation between organizational citizenship behaviors and its dimensions with leadership styles of path-goal theory. Based on Table 4, the results indicate that there is positive and meaningful relationship between with organizational citizenship behaviors supportive, participative and achievement

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					oriented leadership and that there is negative and meaningful relationship between directive leadership with <i>Organizational Citizenship Behaviors</i> . According to Table 5, R2 depicts the model, explaining 55.3% of variation in <i>Organizational Citizenship Behavior</i> of Social Security Organization of Mashhad. Based on Table 5, results indicate supportive, participative and achievement-oriented leadership is affected in the regression model and directive leadership is not affected in the regression model.
8.	<b>Praditya Airlangga Handoyo, Alfato Yusnar</b> <b>Kharismasyah / 2024 /</b> Role Of Leadership Style, Work Life Balance On <i>Organizational</i>	Menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan ( <i>LS</i> ) dan Keseimbangan Kehidupan Kerja ( <i>WLB</i> ) terhadap OCB, dengan	<b>Bebas:</b> <i>Leadership Style</i> ( <i>LS</i> ), <i>Work-Life Balance</i> ( <i>WLB</i> ) <b>Mediasi:</b> <i>Perceived</i>	X1 = leadership style X2 = work life balance M = perceived	eadership Style cannot influence OCB, while Work-Life Balance can influence OCB.

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Citizenship Behavior: Mediated By Perceived Organizational Support / Asian Journal Of Advanced Research And Reports</i>	peran mediasi <i>Perceived Organizational Support</i> (POS).	<i>Organizational Support</i> (POS) <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	organizational support Y = OCB	The mediating role of POS between Leadership Style and OCB is positive but insignificant, and POS cannot mediate Work-Life Balance on OCB
9.	<b>Sameer S. Hamdi, Alaa S Jameel, Aram H Massoudi, Abd Rahman Ahmad / 2021 / Leadership Style And Organizational Citizenship Behavior In Secondary Schools / 3rd International Conference On Administrative &amp; Financial Sciences</b>	Menyelidiki dampak Gaya Kepemimpinan ( <i>Leadership Style</i> ) terhadap <i>organizational citizenship behaviour</i> (OCBs) di kalangan guru sekolah menengah.	<b>Bebas:</b> <i>Transformational Leadership</i> (TFL), <i>Transactional Leadership</i> (TAL) <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCBs)	Menggunakan teknik <i>stratified sampling</i> pada guru sekolah menengah, 174 respons dari delapan sekolah.	TFL dan TAL secara signifikan mempengaruhi OCBs, dan TFL lebih memprediksi OCBs dibandingkan TAL
10,	<b>Fitri Hapsari, Markus Apriono, Purnamie Titisari / 2024 / The Influence Of Leadership Style, Psychological Work Environment, Perceived Organizational Support (POS) Through Intrinsic Job Satisfaction On Behavior Organizational Citizenship Behavior (OCB) Non-Civil Servant Government Employee Education Staff (PPNPN) At Jember University / International Journal Of Economics And Management Research</b>	Menjelaskan pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Psikologis, <i>POS</i> melalui Kepuasan Kerja Intrinsik terhadap OCB pada Staf Edukasi PPNPN di Universitas Jember.	<b>Bebas:</b> Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Psikologis, <i>Perceived Organizational Support</i> (POS) <b>Mediasi:</b> Kepuasan Kerja Intrinsik <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	Studi pada Staf Edukasi PPNPN di Universitas Jember.	Leadership style has a significant effect on the intrinsic job satisfaction of PPNPN education staff at the University of Jember . A positive coefficient value means that the better the leadership style , the more intrinsic job satisfaction will increase
11.	<b>Sajid Masood, Ghazal Khalid Siddiqui, Huma Lodhi, Shaista Shahbaz / 2020 / Effect Of Leadership Styles</b>	Menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap <i>Organizational</i>	<b>Bebas:</b> <i>Transformational Leadership</i> ( <b>TransLead</b> ),	Kuantitatif , strategi survei deskriptif. Sampel	<i>Transformational</i> dan <i>Transactional Leadership</i> memiliki

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<b>On Organizational Citizenship Behavior And Employee Turnover Intention / Journal Of Accounting And Finance In Emerging Economies</b>	<i>Citizenship Behavior</i> dan niat berpindah kerja karyawan.	<b>Transactional Leadership (TransaLead) , Laissez-faire leadership (LaisfLead) Terikat: Organizational Citizenship Behavior (OCB), Turnover Intention</b>	240 responden dari 8 universitas di Pakistan. Analisis regresi berganda	hubungan positif signifikan terhadap OCB. <i>Laissez-faire</i> memiliki hubungan negatif terhadap OCB. Nilai $R^2$ yang disesuaikan adalah 0.186 (signifikan) <sup>80</sup> .
12.	<b>Irfan Ullah, Worakamol Wisetsri, Hao Wu, Syed Mehmood Ali Shah, Ali Abbas, Shahid Manzoor / 2021 / Leadership Styles And Organizational Citizenship Behavior For The Environment: The Mediating Role Of Self-Efficacy And Psychological Ownership / Frontiers In Psychology</b>	Menyelidiki peran gaya kepemimpinan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior for the environment</i> (OCBE) secara langsung dan melalui mediasi <i>self-efficacy</i> dan <i>psychological ownership</i>	<b>Bebas: Responsible, Inclusive, Authentic, Supportive Leadership Mediasi: Self-Efficacy, Psychological Ownership Terikat: Organizational Citizenship Behavior for the Environment (OCBE)</b>	Kuantitatif . Metode survei (300 responden sektor jasa Tiongkok). Analisis AMOS-SEM	<i>Responsible, Inclusive, Authentic, dan Supportive Leadership</i> berdampak positif signifikan pada OCBE. <i>Self-efficacy</i> dan <i>psychological ownership</i> memediasi hubungan <i>leadership</i> dan OCBE (mediasi parsial).
13.	<b>Naveed R. Khan, Arsalan Mujahid Ghouri, Marinah Awang / 2013 / LEADERSHIP STYLES AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR IN SMALL AND MEDIUM SCALE FIRMS / Researchers World Journal Of Arts, Science &amp; Commerce</b>	Menjelajahi korelasi antara <i>transactional leadership</i> , <i>transformational leadership</i> , dan <i>charismatic leadership</i> dengan <i>organizational citizenship</i> di UKM sektor IT.	<b>Bebas: Transactional, Transformational, Charismatic Leadership Terikat: Organizational Citizenship Behavior</b>	Kuantitatif . Metode <i>random sampling</i> (174 responden UKM di sektor IT Pakistan)	Semua gaya kepemimpinan memiliki hubungan positif signifikan dengan OCB. <i>Transformational Leadership</i> memiliki hubungan yang lebih tinggi/kuat
14.	<b>İlknur Sayan, Salih Güney / 2019 / The Impact Of Leadership Style On Organizational</b>	Menentukan peran moderator tingkat motivasi pada pengaruh persepsi gaya	<b>Bebas: Persepsi Gaya Kepemimpinan (Transformasi</b>	Kuantitatif . Metode kuesioner pada 420 tenaga	Persepsi <i>leadership style</i> memiliki efek signifikan pada OCB.

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Citizenship Behavior: Determining The Level Of Motivation In Health Workers / <i>Mijls Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi</i>	kepemimpinan terhadap OCB pada tenaga kesehatan.	<i>onal, Transactional, Paternalistic, Laissez-Faire, Ethical)</i> <b>Moderator:</b> Tingkat Motivasi <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	kesehatan di rumah sakit swasta Istanbul, Turki. Analisis SEM	Tingkat Motivasi tidak memiliki peran moderator. <i>Transformational, Transactional,</i> dan <i>Paternalistic Leadership</i> memiliki efek positif signifikan pada motivasi, sedangkan <i>Laissez-Faire</i> memiliki efek negatif.
15.	<b>Bambang Sunatar / 2022 / EFFECT OF LEADERSHIP STYLE AND EMPLOYEE COMPETENCE ON EMPLOYEE PERFORMANCE THROUGH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR / Indonesian Interdisciplinary Journal Of Sharia Economics (IJSE)</b>	Menentukan pengaruh gaya kepemimpinan dan kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan melalui <i>Organizational Citizenship Behavior.</i>	<b>Bebas:</b> Gaya Kepemimpinan (X1), Kompetensi Karyawan (X2) <b>Mediasi:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Z) <b>Terikat:</b> Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif deskriptif. Sampel 30 PNS Kota Sorong. Analisis PLS (Partial Least Squares)	Gaya Kepemimpinan memiliki efek positif signifikan pada OCB ( $\beta=0.3575$ , $P=0.007$ ). OCB memediasi secara positif hubungan antara Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan. Namun, Gaya Kepemimpinan memiliki efek negatif signifikan pada Kinerja Karyawan secara langsung.
16.	<b>Madhav Adhikari, Badri Tiwari, Saara Thapa / 2025 / Impact Of Leadership Style On Organizational Citizenship Behavior: The Moderating Role Of Emotional</b>	Meneliti dampak gaya kepemimpinan ( <i>autocratic, democratic, transformational</i> ) terhadap OCB dan peran moderasi	<b>Bebas:</b> <i>Autocratic, Democratic, Transformational Leadership Style</i> <b>Moderator:</b> <i>Emotional</i>	Kuantitatif, desain kausal. Menggunakan <i>convenience sampling</i>	<i>Transformational</i> dan <i>Democratic Leadership</i> memiliki pengaruh positif terhadap OCB.

no	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Intelligence / <i>The Batuk: A Peer Reviewed Journal Of Interdisciplinary Studies</i>	<i>emotional intelligence</i> (EI)	<i>Intelligence</i> (EI) <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	(245 responden karyawan organisasi Nepal). Analisis regresi.	<i>Autocratic Leadership</i> memiliki dampak negatif. EI secara signifikan memoderasi hubungan ini
17.	<b>Taufan Heryudanto, Andriyastuti Suratman / 2022 /</b> Pengaruh Komitmen Dan Komunikasi Terhadap Kinerja Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pada Project Child Indonesia / <i>Selekta Manajemen: Jurnal Mahasiswa Bisnis &amp; Manajemen</i>	Mengetahui pengaruh komunikasi dan komitmen terhadap kinerja karyawan dengan OCB sebagai variabel <i>intervening</i> pada Project Child Indonesia.	<b>Bebas:</b> Komitmen (X2), Komunikasi (X1) <b>Mediasi:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (X3) <b>Terikat:</b> Kinerja (Y)	Kuantitatif . Metode kuesioner, teknik <i>sampling</i> jenuh (52 responden NGO Project Child Indonesia). Analisis PLS-SEM.	Komunikasi dan Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB memediasi secara positif pengaruh Komunikasi dan Komitmen terhadap Kinerja
18.	<b>Chairul Anam / 2017 /</b> Pengaruh Komitmen Organisasi, Komunikasi Interpersonal, Dan Kepuasan Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Anggota Kepolisian Resort Jombang / <i>Margin Eco</i>	Menganalisis pengaruh komitmen organisasi, komunikasi interpersonal, dan kepuasan kerja terhadap OCB Anggota Kepolisian Resort Jombang.	<b>Bebas:</b> Komitmen Organisasi (X1), Komunikasi Interpersonal (X2), Kepuasan Kerja (X3) <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	Kuantitatif , analisis regresi linier berganda. Sampel 210 Anggota POLRI Resort Jombang	Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Komunikasi Interpersonal dan Kepuasan Kerja tidak berpengaruh signifikan. Variasi OCB dijelaskan oleh variabel bebas sebesar 62,1%.
19.	<b>Muhammad Hilman Asrofi / 2020 /</b> Pengaruh Kompensasi Dan Komunikasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (Ocb) Melalui Kepuasan Kerja Pada Minimarket Abimart Kota Malang / <i>Skripsi</i>	Mengetahui pengaruh Kompensasi dan Komunikasi terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja.	<b>Bebas:</b> Kompensasi (X1), Komunikasi (X2) <b>Mediasi:</b> Kepuasan Kerja (Z) <b>Terikat:</b> <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) (Y)	Kuantitatif , studi kasus. Analisis jalur ( <i>Path Analysis</i> ). Sampel 40 karyawan Minimarket Abimart Malang.	Kompensasi dan Komunikasi berpengaruh langsung terhadap OCB. Kompensasi dan Komunikasi berpengaruh tidak langsung

no	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	<i>Uin Maulana Malik Ibrahim Malang</i>		<i>Behavior (OCB) (Y)</i>		terhadap OCB melalui Kepuasan Kerja
20.	<b>Nikmah Putri Ayu, Much. Riyadhus Solichin / 2022 / Pengaruh Loyalitas Kerja, Dan Komunikasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada Tenaga Non-Medis Rumah Sakit Muhammadiyah Sruweng Kabupaten Kebumen) / JIMMBA</b>	Mengetahui pengaruh loyalitas kerja, lingkungan kerja, dan komunikasi terhadap OCB pada tenaga non-medis RS PKU Muhammadiyah Sruweng.	<b>Bebas:</b> Loyalitas Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), Komunikasi (X3) <b>Terikat:</b> Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Y)	Kuantitatif . Metode <i>sampling</i> jenuh (50 responden tenaga non-medis). Analisis regresi linear berganda	Loyalitas kerja, Lingkungan Kerja, dan Komunikasi berpengaruh signifikan secara parsial dan simultan terhadap OCB. Nilai <i>Adjusted R Square</i> 0,588
21.	<b>Irfan Hidayatullah, Et Al. / 2024 / Pengaruh Komunikasi Dan Work-Life Balance Terhadap Ocb Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi / Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)</b>	Menguji pengaruh komunikasi dan <i>work-life balance</i> terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.	<b>Bebas:</b> Komunikasi, <i>Work-Life Balance</i> (WLB) <b>Mediasi:</b> Kepuasan Kerja (JK) <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden karyawan swasta). Analisis PLS-SEM.	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja memediasi positif hubungan antara Komunikasi dan OCB.
22.	<b>Novi Ardiana, Lilik J.B / 2023 / Pengaruh Kepuasan Kerja, Komunikasi Interpersonal Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior / Jurnal Ilmiah Manajemen</b>	Menguji pengaruh kepuasan kerja, komunikasi interpersonal, dan budaya organisasi terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Kepuasan Kerja, Komunikasi Interpersonal, Budaya Organisasi <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Kepuasan Kerja (Sig. 0.003 < 0.05), Komunikasi Interpersonal (Sig. 0.000 < 0.05), dan Budaya Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
23.	<b>Putu N.A.A, Et Al. / 2023 / Pengaruh Komitmen Organisasi</b>	Menguji pengaruh komitmen organisasi dan	<b>Bebas:</b> Komitmen Organisasi,	Kuantitatif (100 responden)	Komitmen Organisasi (Sig. 0.000 <

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Dan Komunikasi Interpersonal Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Karyawan / <i>Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora</i>	komunikasi interpersonal terhadap OCB.	Komunikasi Interpersonal <b>Terikat:</b> OCB	. Analisis regresi linear berganda.	0.05) dan Komunikasi Interpersonal (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
24.	<b>Yuanita R., Et Al. / 2023</b> / Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Dan Motivasi Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> / <i>Jurnal Dinamika Manajemen</i>	Menguji pengaruh lingkungan kerja, komunikasi, dan motivasi kerja terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Lingkungan Kerja, Komunikasi, Motivasi Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi berganda.	Lingkungan Kerja (Sig. 0.000), Komunikasi (Sig. 0.000), dan Motivasi Kerja (Sig. 0.000) berpengaruh positif dan signifikan secara parsial terhadap OCB.
25.	<b>Andini S., Et Al. / 2023</b> / Pengaruh Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Dan Kepuasan Gaji Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> / <i>Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan</i>	Mengetahui pengaruh komunikasi organisasi, kepuasan kerja, dan kepuasan gaji terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Komunikasi Organisasi, Kepuasan Kerja, Kepuasan Gaji <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Komunikasi Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05), Kepuasan Kerja (Sig. 0.000 < 0.05), dan Kepuasan Gaji (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap OCB.
26.	<b>Evi S., Et Al. / 2023</b> / Pengaruh Iklim Komunikasi Organisasi Dan Stres Kerja Terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> / <i>Jurnal Multidisiplin Ilmu</i>	Mengetahui pengaruh iklim komunikasi organisasi dan stres kerja terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Iklim Komunikasi Organisasi, Stres Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Iklim Komunikasi Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Stres Kerja tidak berpengaruh signifikan.

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
27.	<b>Beti N. Et Al. / 2023 /</b> The Influence Of Communication And Competence On The Commitment Which Has Impacts On The <i>Organizational Citizenship Behavior / Jurnal Internasional</i>	Menganalisis pengaruh komunikasi dan kompetensi terhadap komitmen yang berdampak pada OCB.	<b>Bebas:</b> Komunikasi, Kompetensi <b>Mediasi:</b> Komitmen <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis <i>path analysis</i> (SEM).	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Komitmen memediasi penuh ( <i>fully mediate</i> ) hubungan Komunikasi terhadap OCB.
28.	<b>Yusnita, N.S.M, Et Al. / 2023 /</b> The Role Of Interpersonal Communication And Trust As Antecedents On <i>Organizational Citizenship Behavior / Jurnal Ilmiah</i>	Menentukan peran komunikasi interpersonal dan kepercayaan sebagai anteseden terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Komunikasi Interpersonal, Kepercayaan <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (210 responden) . Analisis SEM.	Komunikasi Interpersonal (Sig. 0.000 < 0.05) dan Kepercayaan (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
29.	<b>Andi G., Et Al. / 2023 /</b> The Effect Of Job Satisfaction, Transformational Leadership And Interpersonal Communication On OCB / <i>Journal Of Management And Business</i>	Menganalisis pengaruh kepuasan kerja, <i>transformational leadership</i> , dan komunikasi interpersonal terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Kepuasan Kerja, <i>Transformational Leadership</i> (TL), Komunikasi Interpersonal (KIP) <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (115 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Kepuasan Kerja (Sig. 0.000 < 0.05), TL (Sig. 0.000 < 0.05), dan KIP (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
30.	<b>Putu G.Y., Et Al. / 2023 /</b> The Influence Of Leadership And Work Communication On <i>Organizational Citizenship Behavior / Jurnal Ilmu Sosial Dan Humaniora</i>	Menguji pengaruh kepemimpinan dan komunikasi kerja terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Kepemimpinan, Komunikasi Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Kepemimpinan (Sig. 0.000 < 0.05) dan Komunikasi Kerja (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
31.	<b>Putu A.R.P.A., Et Al. / 2023 /</b> The Effect Of Commitment And Communication On Performance With OCB As Intervening Variable / <i>Jurnal Ekonomi Dan Bisnis</i>	Menguji pengaruh komitmen dan komunikasi terhadap kinerja dengan OCB sebagai variabel <i>intervening</i> .	<b>Bebas:</b> Komitmen, Komunikasi <b>Mediasi:</b> OCB <b>Terikat:</b> Kinerja	Kuantitatif PLS-SEM (100 responden)	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. OCB memediasi secara positif

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					dan signifikan pengaruh Komunikasi terhadap Kinerja.
32.	<b>Nurhayati, N.S., Et Al. / 2023 / Does Organizational Commitment Mediate The Impact Of Organizational Culture And Interpersonal Communication On OCB / Jurnal Manajemen</b>	Menguji apakah komitmen organisasi memediasi dampak budaya organisasi dan komunikasi interpersonal terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Budaya Organisasi, Komunikasi Interpersonal <b>Mediasi:</b> Komitmen Organisasi <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif PLS-SEM (150 responden)	Komunikasi Interpersonal tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB. Komitmen Organisasi memediasi hubungan Komunikasi Interpersonal dan OCB secara parsial.
33.	<b>Putu G.S.L., Et Al. / 2023 / The Impact Of Organizational Communication On OCB / Jurnal Manajemen Bisnis</b>	Menganalisis dampak komunikasi organisasi terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Komunikasi Organisasi <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear sederhana.	Komunikasi Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
34.	<b>Andi G., Et Al. / 2023 / The Effect Of Leadership Style And Interpersonal Communication On OCB / Jurnal Manajemen</b>	Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan komunikasi interpersonal terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Interpersonal <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi berganda.	Gaya Kepemimpinan (Sig. 0.000 < 0.05) dan Komunikasi Interpersonal (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
35.	<b>Sri Eka., Et Al. / 2023 / The Influence Of Communication On OCB: Mediating By Organizational Trust / Jurnal Manajemen</b>	Menganalisis pengaruh komunikasi terhadap OCB dengan kepercayaan organisasi sebagai variabel mediasi.	<b>Bebas:</b> Komunikasi <b>Mediasi:</b> Kepercayaan Organisasi <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis PLS-SEM.	Komunikasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Kepercayaan Organisasi memediasi sebagian ( <i>partial mediation</i> ) pengaruh

no	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					Komunikasi terhadap OCB.
36.	<b>I.G.B.N., Et Al. / 2023</b> / The Influence Of Organizational Culture And <i>Organizational Climate</i> On OCB / <i>Jurnal Ilmu Sosial</i>	Menguji pengaruh budaya organisasi dan iklim organisasi terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Budaya Organisasi, Iklim Organisasi <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Budaya Organisasi dan Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
37.	<b>A.S.M., Et Al. / 2023</b> / Pengaruh Iklim Organisasi Dan Keterlibatan Kerja Terhadap Ocb Pegawai / <i>Jurnal Ilmiah Manajemen</i>	Menganalisis pengaruh iklim organisasi dan keterlibatan kerja terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi, Keterlibatan Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Iklim Organisasi dan Keterlibatan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
38.	<b>Ni P.L.N., Et Al. / 2023</b> / Pengaruh Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi Dan Dukungan Organisasional Terhadap Ocb / <i>Jurnal E-Bisnis</i>	Menguji pengaruh iklim organisasi, komitmen organisasi, dan dukungan organisasional terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi, Dukungan Organisasional <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
39.	<b>I.B.A.U., Et Al. / 2023</b> / Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Iklim Organisasi Terhadap Ocb Karyawan Pada Pt. Trubus Swadaya Depok / <i>Jurnal Ilmiah Manajemen</i>	Menguji pengaruh kepuasan kerja dan iklim organisasi terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi linear berganda.	Kepuasan Kerja (Sig. 0.000 < 0.05) dan Iklim Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
40.	<b>Ni L.R.S., Et Al. / 2023</b> / Pengaruh Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Ocb Pada Karyawan Pt. Kindo Ritel Prima / <i>Jurnal Manajemen</i>	Menguji pengaruh kepuasan kerja, iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Kepuasan Kerja, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif (100 responden) . Analisis regresi berganda.	Ketiga variabel bebas berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
41.	<b>A.T.S., Et Al. / 2023</b> / Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Ocb Dimediasi Oleh Kepuasan Kerja / <i>Jurnal E-Bisnis</i>	Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap OCB yang dimediasi oleh kepuasan kerja.	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi <b>Mediasi:</b> Kepuasan Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif PLS-SEM (100 responden) .	Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB. Kepuasan

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
					Kerja memediasi positif dan signifikan hubungan Iklim Organisasi terhadap OCB.
42.	Ni N.A.P., Et Al. / 2023 / Keberagaman, Iklim Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Ocb / <i>Jurnal Manajemen</i>	Menguji pengaruh keberagaman, iklim organisasi, dan komitmen organisasi terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Keberagaman, Iklim Organisasi, Komitmen Organisasi <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif regresi linear berganda (100 responden)	Keberagaman (Sig. 0.000 < 0.05), Iklim Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05), dan Komitmen Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
43.	Ni M.D., Et Al. / 2023 / The Influence Of Organizational Climate On Ocb And Employee Engagement With Job Satisfaction As An Intervening Variable / <i>Jurnal Bisnis Dan Manajemen</i>	Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap OCB dan <i>employee engagement</i> dengan kepuasan kerja sebagai variabel <i>intervening</i> .	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi <b>Mediasi:</b> Kepuasan Kerja <b>Terikat:</b> OCB, <i>Employee Engagement</i>	Kuantitatif PLS-SEM (100 responden)	Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap OCB dan Kepuasan Kerja. Kepuasan Kerja memediasi secara positif dan signifikan pengaruh Iklim Organisasi terhadap OCB.
44.	I.M.G.Y., Et Al. / 2023 / Influence Of Organizational Climate On Ocb And Employee Engagement / <i>Jurnal Ilmiah Manajemen</i>	Menguji pengaruh iklim organisasi terhadap OCB dan <i>employee engagement</i> .	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi <b>Terikat:</b> OCB, <i>Employee Engagement</i>	Kuantitatif regresi linear berganda (100 responden)	Iklim Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
45.	F.I., Et Al. / 2023 / The Effect Of Organizational Climate On Work Motivation And Its Impact On Ocb Of Employees Of	Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap motivasi kerja dan	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi <b>Mediasi:</b> Motivasi Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif PLS-SEM (100 responden)	Iklim Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

no	Nama, Tahun, Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Education Department In Dki Jakarta / <i>Jurnal Administrasi Bisnis</i>	dampaknya pada OCB.			Motivasi Kerja memediasi positif dan signifikan hubungan Iklim Organisasi terhadap OCB.
46.	<b>I.G.S.P., Et Al. / 2023 /</b> Analysis The Impact Of Perceived <i>Organizational Climate On Ocb / Jurnal Administrasi Bisnis</i>	Menganalisis dampak persepsi iklim organisasi terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Persepsi Iklim <b>Organisasi</b> <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif regresi linear sederhana (100 responden)	Persepsi Iklim Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
47.	<b>I.M.S., Et Al. / 2023 /</b> The-Effect-Of-Workload-Financial-Compensation-Organizational-Climate-And-Job-Satisfaction-On-Employee-Ocb / <i>Jurnal Ilmiah Manajemen</i>	Menguji pengaruh <i>workload</i> , kompensasi finansial, iklim organisasi, dan kepuasan kerja terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> <i>Workload</i> , Kompensasi Finansial, Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif regresi linear berganda (100 responden)	Iklim Organisasi (Sig. 0.000 < 0.05) dan Kepuasan Kerja (Sig. 0.000 < 0.05) berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. <i>Workload</i> dan Kompensasi Finansial tidak signifikan.
48.	<b>I.G.A.S.A., Et Al. / 2023 /</b> The Effect Of <i>Organizational Climate And Job Satisfaction On The Formation Of Ocb In Marketing Staff Of Pt. Ajmipontianak Branch / Jurnal Bisnis Dan Manajemen</i>	Menguji pengaruh iklim organisasi dan kepuasan kerja terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi, Kepuasan Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif regresi linear berganda (100 responden)	Iklim Organisasi dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
49.	<b>K.A.S., Et Al. / 2023 /</b> <i>Organizational Climate, Job Motivation And Ocb / Jurnal Ilmiah Manajemen</i>	Menguji pengaruh iklim organisasi dan motivasi kerja terhadap OCB.	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi, Motivasi Kerja <b>Terikat:</b> OCB	Kuantitatif regresi linear berganda (100 responden)	Iklim Organisasi dan Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.
50.	<b>Ni W.W.S., Et Al. / 2023 /</b> The Influence Of <i>Organizational Climate On Ocb And Employee Engagement:</i>	Menganalisis pengaruh iklim organisasi terhadap OCB dan <i>employee</i>	<b>Bebas:</b> Iklim Organisasi <b>Mediasi:</b> Komitmen Organisasi	Kuantitatif PLS-SEM (100 responden)	Iklim Organisasi berpengaruh positif signifikan

no	Nama. Tahun. Judul, Penerbit	Rumusan Masalah	Variabel	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
	Mediating Organizational Commitment / <i>Jurnal Manajemen</i>	By <i>engagement</i> yang dimediasi oleh komitmen organisasi.	<b>Terikat:</b> OCB, <i>Employee Engagement</i>		terhadap OCB. Komitmen Organisasi memediasi positif dan signifikan hubungan Iklim Organisasi terhadap OCB.

### 2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dikonstruksikan untuk mensistesis alur logis keterkaitan antarvariabel penelitian dengan mengacu pada fondasi teoretis yang mapan serta proposisi hasil penelitian terdahulu. Keberadaannya berfungsi sebagai peta jalan konseptual yang mendasari perumusan model penelitian serta pengembangan hipotesis yang akan diuji secara empiris guna menjawab permasalahan yang telah diidentifikasi. Dengan menyusun kerangka ini, peneliti berupaya memberikan penjelasan sistematis mengenai bagaimana faktor-faktor internal organisasi saling berinteraksi dalam memengaruhi perilaku sukarela pegawai di lingkungan birokrasi.

Secara substantif, penelitian ini berpijak pada paradigma *Organizational Behavior* (OB) yang memandang perilaku individu dalam organisasi sebagai resultan dari interaksi dinamis antara gaya kepemimpinan, kondisi lingkungan kerja, dan disposisi psikologis pegawai. Dalam perspektif ini, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diposisikan sebagai variabel *outcome* berupa perilaku ekstra peran yang kemunculannya tidak terjadi secara spontan, melainkan dipicu oleh kualitas stimulasi internal organisasi. Pendekatan OB memungkinkan

penelitian ini untuk membedah mekanisme perilaku aparatur secara komprehensif, mulai dari tingkat persepsi individu hingga dampaknya terhadap efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Persepsi gaya kepemimpinan diidentifikasi sebagai determinan krusial dalam mengonstruksi sikap dan orientasi perilaku aparatur di Badan Keuangan Kabupaten Ngawi. Pimpinan yang dipersepsikan memiliki karisma tinggi, mampu menyebarkan motivasi inspiratif, memberikan stimulasi intelektual bagi inovasi, serta menunjukkan perhatian individual yang tulus, akan membangun hubungan interpersonal yang berlandaskan kepercayaan (*trust*). Ketegasan dalam pengarahan yang disertai dengan mekanisme umpan balik konstruktif semakin memperkuat ikatan profesional tersebut, yang pada gilirannya mentransformasi motivasi kerja pegawai dari sekadar pemenuhan kontrak formal menjadi kesediaan sukarela untuk berkontribusi melampaui standar tugas melalui manifestasi OCB.

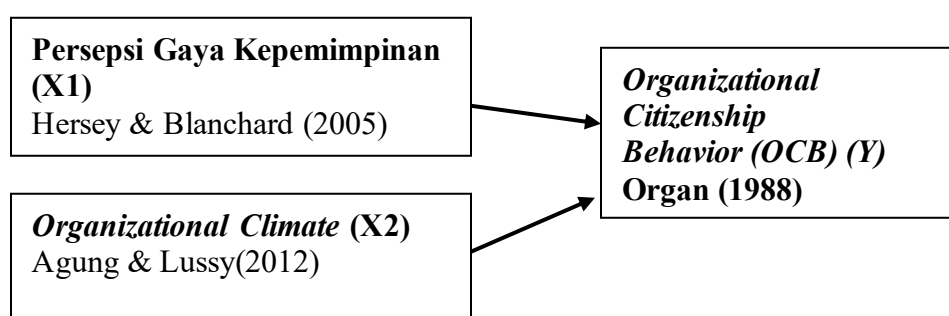
Selain faktor kepemimpinan, *Organizational Climate* atau iklim organisasi berperan sebagai variabel kontekstual yang menyediakan habitat psikologis bagi perilaku pegawai. Iklim organisasi yang dicirikan oleh struktur dan kejelasan alur kerja, atmosfer kehangatan serta dukungan sosial, pemberian tanggung jawab yang menantang, serta standar ekspektasi yang tinggi akan menumbuhkan rasa aman dan rasa dihargai pada diri aparatur. Keberadaan sistem penghargaan yang adil serta identitas organisasi yang kuat memicu rasa memiliki (*sense of belonging*) yang mendalam, sehingga pegawai secara alamiah terdorong untuk menampilkan perilaku prososial dan tanggung jawab moral ekstra demi menjaga reputasi serta keberlanjutan kinerja institusi.

Konsensus ilmiah dari berbagai penelitian terdahulu, baik pada skala internasional maupun nasional, secara konsisten membuktikan bahwa persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi memiliki signifikansi pengaruh yang positif terhadap kemunculan OCB. Kepemimpinan yang efektif dan suportif terbukti mampu membentuk iklim organisasi yang sehat, sementara lingkungan kerja yang kondusif akan memperkuat pengaruh kepemimpinan dalam memotivasi aparatur untuk menunjukkan dedikasi yang melebihi tuntutan peran formal. Hubungan sinergis antara faktor pimpinan dan lingkungan kerja inilah yang menjadi kunci utama dalam mengoptimalkan kontribusi ekstra pegawai di tengah tekanan beban kerja birokrasi yang tinggi.

Berdasarkan sintesis teori tersebut, kerangka berpikir dalam penelitian ini menempatkan persepsi gaya kepemimpinan ( $X_1$ ) dan *Organizational Climate* ( $X_2$ ) sebagai variabel independen yang diprediksi memberikan pengaruh langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* ( $Y$ ). Konstruksi hubungan antarvariabel ini selanjutnya diterjemahkan ke dalam model penelitian formal untuk menguji signifikansi pengaruh masing-masing variabel, baik secara parsial maupun simultan. Melalui kerangka ini, peneliti berupaya memperoleh bukti ilmiah yang akurat mengenai faktor mana yang paling dominan dalam menstimulasi perilaku kerja ekstra peran dalam konteks organisasi pengelola keuangan daerah.

Landasan operasional kerangka berpikir ini dibangun di atas pilar teori klasik dan kontemporer, yang meliputi teori OCB dari Organ (1988), perluasan dimensi perilaku oleh Podsakoff et al. (2000), taksonomi kepemimpinan dari Yukl (2013), serta konsep iklim organisasi dari Litwin dan Stringer (1968) serta

Schneider et al. (2013). Integrasi berbagai pemikiran besar tersebut memastikan bahwa kerangka konseptual yang disusun memiliki kredibilitas teoretis yang kuat. Dengan demikian, kerangka berpikir ini tidak hanya berfungsi sebagai landasan teoretis, tetapi juga menjadi dasar utama dalam penyusunan model konseptual dan perumusan hipotesis penelitian yang presisi.



Gambar 2. 1 kerangka berpikir penelitian

Sumber: Hersey & Blanchard (2005), Agung & Lussy(2012), **Organ (1988)**

## 2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian disusun sebagai bentuk pernyataan sementara mengenai hubungan antarvariabel yang didasarkan pada kajian teori, kerangka berpikir, serta temuan empiris dari penelitian terdahulu. Perumusan hipotesis bertujuan untuk memberikan arah yang jelas dalam proses pengujian empiris, sehingga hubungan antara variabel independen dan variabel dependen dapat diuji secara sistematis dan objektif.

Berdasarkan perspektif Organizational Behavior, perilaku kerja pegawai, termasuk *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, tidak muncul secara acak, melainkan dipengaruhi oleh faktor kepemimpinan dan kondisi lingkungan kerja. Persepsi positif terhadap gaya kepemimpinan akan membentuk sikap kerja

yang konstruktif, meningkatkan kepercayaan serta komitmen pegawai, yang pada akhirnya mendorong munculnya perilaku kerja ekstra peran. Demikian pula, iklim organisasi yang kondusif akan menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung keterlibatan pegawai dan memperkuat kecenderungan untuk berperilaku prososial dalam organisasi.

Berdasarkan landasan teoritis dan dukungan penelitian terdahulu yang relevan, maka hipotesis penelitian ini dirumuskan sebagai berikut:

H1: Persepsi gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai.

H2: *Organizational Climate* berpengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pegawai.

Kerangka konseptual penelitian ini disusun berdasarkan teori perilaku organisasi dan temuan empiris dari jurnal utama yang relevan. Model penelitian mengasumsikan bahwa persepsi gaya kepemimpinan dan iklim organisasi secara parsial berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai.

Dasar konseptual model ini merujuk pada Organ (1988) sebagai grand theory OCB, Hersey dan Blanchard (2005) untuk kepemimpinan, Nikmah Putri Ayu dan Much Riyadus Solichin (2020) untuk komunikasi, serta Agung dan Lussy (2012) untuk iklim organisasi. Integrasi ketiga variabel independen ini diharapkan menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor pembentuk OCB dalam konteks birokrasi keuangan daerah.