

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja, Dan Motivasi Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Di Lingkungan Kerja Kelurahan Cikini Kecamatan Menteng (Studi Pada PPSU Kelurahan Cikini)

Fatimah Anne Maria Qudsiyah¹, Eko Tama Putra Saratian²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana, Jakarta, Indonesia

Article Info	ABSTRAK
Article history: Received September 14, 2026 Revised September 15, 2026 Accepted September 16, 2026 Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja, Motivasi Kerja, Organizational Citizenship Behavior Keywords: <i>Transactional Leadership Style, Work Environment, Work Motivation, Organizational Citizenship Behavior, PPSU Personnel</i>	OCB pada petugas Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU) memiliki peran penting dalam menunjang efektivitas pelayanan dan pekerjaan yang dalam praktiknya dapat membutuhkan kontribusi di luar tanggung jawab formal. Penelitian ini bertujuan menguji pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap OCB petugas PPSU Kelurahan Cikini. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan teknik sampling jenuh yang melibatkan 52 petugas. Data primer diperoleh melalui kuesioner daring dengan skala Likert dan dianalisis menggunakan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) melalui SmartPLS. Evaluasi model pengukuran menunjukkan bahwa seluruh konstruk telah memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas setelah dilakukan modifikasi indikator. Pada model struktural, nilai R-Square OCB sebesar 0,565. Gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dengan koefisien jalur 0,241, t-statistic 2,753, dan p-value 0,006. Lingkungan kerja juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dengan koefisien 0,436, t-statistic 3,221, dan p-value 0,001. Sementara itu, motivasi kerja memiliki koefisien positif 0,215 tetapi tidak signifikan, dengan t-statistic 1,633 dan p-value 0,102. Hasil tersebut menunjukkan bahwa penguatan kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja memiliki peran yang lebih kuat dalam meningkatkan OCB petugas PPSU. ABSTRACT <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) is relevant among Infrastructure and Public Facilities Handling Personnel (PPSU) because their work may involve contributions beyond formal job responsibilities. This study investigates whether transactional leadership style, work environment, and work motivation influence OCB among PPSU personnel in Cikini. The research employed a quantitative design and saturated sampling involving 52 personnel. Primary information was gathered through an online Likert-scale questionnaire and processed with Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS. Following indicator modification, the measurement model demonstrated acceptable validity and reliability across all constructs. The structural model yielded an OCB R-Square value of 0.565. Transactional leadership was positively and significantly related to OCB, with a path coefficient of 0.241, t-statistic of 2.753, and p-value of 0.006. Work environment likewise produced a positive and significant effect, with a coefficient of 0.436, t-statistic of 3.221, and p-value of 0.001. Work motivation had a positive coefficient of 0.215, yet its effect was not significant, as indicated</i>

by a t-statistic of 1.633 and p-value of 0.102. The findings therefore suggest that strengthening transactional leadership and the work environment is more important for supporting OCB among PPSU personnel.

This is an open access article under the [CC BY](#) license



Corresponding Author:

Eko Tama Putra Saratian
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Mercu Buana,
Jakarta, Indonesia
Email: fatimahanne22@gmail.com

1. PENDAHULUAN

Sebagai pusat pemerintahan dan kegiatan ekonomi serta bisnis, DKI Jakarta terus menarik arus urbanisasi melalui ketersediaan kesempatan kerja pada berbagai bidang. Pertambahan aktivitas perkotaan tersebut diikuti oleh kebutuhan pelayanan publik dan pengelolaan lingkungan yang semakin besar. Perkembangan Jakarta sebagai kawasan urban juga tidak terlepas dari persoalan kepadatan, kebersihan, dan pemeliharaan lingkungan. Kajian mengenai potensi perkotaan Indonesia menjelaskan bahwa urbanisasi dapat menjadi penggerak pertumbuhan, namun pada saat yang sama perkembangan kota dapat menghadirkan hambatan terhadap produktivitas dan kualitas lingkungan [1]. Dalam kondisi tersebut, Pemerintah Provinsi DKI Jakarta menempatkan Petugas Penanganan Prasarana dan Sarana Umum (PPSU) pada tingkat kelurahan untuk menangani kebersihan, prasarana, sarana umum, serta permasalahan lingkungan yang membutuhkan respons cepat.

Petugas PPSU Kelurahan Cikini menjalankan pekerjaan berdasarkan pembagian shift dan zona wilayah. Data absensi tahun 2021–2024 memperlihatkan rata-rata waktu kerja sebesar 8,18 jam per hari pada 2021, kemudian 8,25 jam pada 2022, 8,34 jam pada 2023, dan 8,31 jam pada 2024. Angka tersebut memperlihatkan adanya kondisi ketika kontribusi pekerjaan dapat berlangsung melampaui waktu kerja formal. Tindakan sukarela yang dilakukan di luar kewajiban formal tersebut merupakan bagian dari Organizational Citizenship Behavior (OCB). Dalam organisasi sektor publik, OCB dibutuhkan karena dapat memperkuat koordinasi, membantu proses pelayanan, dan mendukung efektivitas organisasi [2]. Kajian sistematis tentang OCB juga mengidentifikasi kepemimpinan, karakteristik individu, dan faktor kelompok sebagai antecedent yang masih perlu diuji pada berbagai konteks organisasi [3].

Penelitian ini memasukkan gaya kepemimpinan transaksional sebagai salah satu variabel yang diperkirakan berhubungan dengan OCB. Gaya tersebut menekankan kejelasan peran dan tugas, pencapaian target, pengawasan, serta pemberian imbalan yang dikaitkan dengan hasil kerja. Daouk dkk. melaporkan adanya hubungan antara transactional leadership dan OCB, dengan kondisi organisasi sebagai salah satu hal yang dapat memengaruhi hubungan tersebut [4]. Pada pegawai PT PLN UP3 Yogyakarta, kepemimpinan transaksional juga ditemukan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB [5]. Sementara itu, penelitian mengenai full-range leadership menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat berkaitan secara langsung dengan extra effort, efektivitas, dan kepuasan pegawai [6]. Temuan-temuan tersebut menjadi dasar bahwa pola kepemimpinan transaksional dapat berkaitan dengan kesediaan petugas PPSU untuk memberikan kontribusi di luar tugas formal.

Kondisi lingkungan kerja menjadi pertimbangan berikutnya karena pekerjaan PPSU banyak dilakukan pada lingkungan lapangan dan menuntut interaksi yang baik antarpetugas. Lingkungan yang mendukung dapat membantu menciptakan rasa aman dan membuat pelaksanaan pekerjaan lebih lancar. Penelitian

yang menguji gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, dan beban kerja menunjukkan adanya hubungan lingkungan kerja dengan kinerja pegawai [7]. Pada penelitian yang berfokus pada OCB, lingkungan kerja juga dilaporkan memiliki pengaruh terhadap perilaku OCB [8]. Dalam konteks pegawai pelayanan publik, lingkungan kerja bersama motivasi dan keterlibatan kerja turut dilaporkan berperan dalam mendorong OCB [9]. Penelitian lainnya memperlihatkan bahwa dukungan lingkungan kerja dapat berkaitan dengan peningkatan motivasi maupun kinerja [10].

Motivasi kerja pada penelitian ini merujuk pada dorongan yang membuat individu mengarahkan usaha, mempertahankan ketekunan, dan mengejar pencapaian tujuan. Bukti empiris sebelumnya mengenai keterkaitan motivasi dengan OCB masih menunjukkan variasi. Public service motivation dilaporkan dapat berhubungan dengan kinerja melalui OCB [11]. Penelitian lain menemukan hubungan kepemimpinan dan keterlibatan kerja dengan OCB melalui mekanisme psikologis organisasi [12], [13]. Budaya organisasi, kepemimpinan, serta disiplin kerja juga dilaporkan berkaitan dengan OCB pada konteks organisasi yang berbeda [14]. Namun, Febriyan dkk. memperoleh temuan bahwa motivasi kerja tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB pada objek yang mereka teliti [15]. Perbedaan bukti tersebut membentuk research gap mengenai pengaruh gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja terhadap OCB.

Fenomena pekerjaan PPSU Kelurahan Cikini dan ketidakkonsistenan temuan penelitian sebelumnya menjadi dasar pemilihan tiga variabel dalam penelitian ini, yaitu gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja. Ketiganya dipandang relevan untuk menjelaskan OCB baik dari sisi pengelolaan organisasi maupun kondisi pekerjaan. Penelitian ini diarahkan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap OCB, mengetahui pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB, dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap OCB pada petugas PPSU Kelurahan Cikini.

2. METODE

2.1 Desain Penelitian dan Lokasi

Riset ini menggunakan desain kuantitatif dan mulai dilaksanakan pada September 2025 di Kantor Lurah Cikini, Kecamatan Menteng, Jakarta Pusat. Petugas PPSU Kelurahan Cikini ditetapkan sebagai objek penelitian. Pemilihan pendekatan kuantitatif didasarkan pada bentuk data yang berupa angka serta kebutuhan untuk melakukan pengujian statistik terhadap hubungan tiga variabel bebas—gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja—dengan OCB sebagai variabel terikat.

2.2 Populasi, Sampel, dan Pengumpulan Data

Unit populasi dalam penelitian ini adalah seluruh petugas PPSU Kelurahan Cikini. Karena seluruh anggota populasi dilibatkan, teknik yang digunakan adalah sampling jenuh dengan jumlah sampel 52 responden. Pengumpulan data primer dilakukan melalui kuesioner tertutup yang disampaikan secara online menggunakan Google Form. Skala pengukuran yang digunakan adalah Likert lima poin: Sangat Setuju = 5, Setuju = 4, Netral = 3, Tidak Setuju = 2, dan Sangat Tidak Setuju = 1. Gaya kepemimpinan transaksional direpresentasikan oleh contingent reward, management by exception-active, dan management by exception-passive. Variabel lingkungan kerja mencakup aspek fisik, sosial, dan psikologis; motivasi kerja mencakup dorongan intrinsik dan ekstrinsik; sedangkan OCB mencakup perilaku membantu, sportsmanship, loyalitas, kepatuhan, inisiatif individu, civic virtue, dan pengembangan diri.

2.3 Analisis Data

Data dianalisis dengan Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) menggunakan SmartPLS. Evaluasi measurement model mencakup convergent validity, discriminant validity, Average Variance Extracted (AVE), Cronbach's Alpha, dan composite reliability. Batas convergent validity yang digunakan adalah outer loading $> 0,70$, sedangkan nilai AVE diharapkan $> 0,50$. Untuk reliabilitas, Cronbach's Alpha dan composite reliability harus $> 0,70$. Sesudah persyaratan model pengukuran terpenuhi, structural model dievaluasi melalui R-Square, F-Square, model fit, dan bootstrapping untuk menguji koefisien jalur. Kriteria signifikansi ditetapkan pada $t\text{-statistic} \geq 1,96$ dan $p\text{-value} < 0,05$. Prosedur evaluasi tersebut mengacu pada penerapan PLS-SEM dalam penelitian [16].

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

3.1 Karakteristik Responden

Jumlah responden yang dianalisis adalah 52 petugas PPSU Kelurahan Cikini. Berdasarkan jenis kelamin, terdapat 45 laki-laki (86,5%) dan 7 perempuan (13,5%). Responden terbanyak menurut kelompok usia berada pada rentang 31–40 tahun, yaitu 20 orang (38,46%). Dari sisi pendidikan, 44 responden (84,6%) memiliki pendidikan terakhir SMA/ sederajat. Untuk masa kerja, kategori $>5\text{--}10$ tahun merupakan kelompok terbesar dengan 30 responden (57,75%). Rincian distribusi karakteristik responden selengkapnya disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Responden

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis kelamin	Perempuan	7	13,5%
	Laki-laki	45	86,5%
Usia	20–30 tahun	6	11,54%
	31–40 tahun	20	38,46%
	41–50 tahun	14	26,9%
	>50 tahun	12	23,1%
Pendidikan	SD	1	1,9%
	SMP	4	7,7%
	SMA/ sederajat	44	84,6%
	D4/S1	3	5,8%
Masa kerja	0–5 tahun	10	19,2%
	$>5\text{--}10$ tahun	30	57,75%
	$>10\text{--}15$ tahun	10	19,2%
	>15 tahun	2	3,85%

Sumber: Data kuesioner (2026)

3.2 Evaluasi Model Pengukuran

Pada tahap pertama pengujian convergent validity masih ditemukan indikator yang menghasilkan outer loading di bawah 0,70. Indikator yang tidak memenuhi ketentuan tersebut kemudian dikeluarkan melalui proses modifikasi model. Pada modifikasi kedua, indikator yang tersisa telah menunjukkan loading factor di atas 0,70. Selanjutnya, kemampuan diskriminasi konstruk diuji menggunakan cross loading, Fornell-Larcker, dan Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT), dengan hasil yang memenuhi kriteria

discriminant validity. Nilai AVE untuk seluruh konstruk berada di atas 0,50, sedangkan Cronbach's Alpha dan composite reliability seluruhnya melampaui 0,70. Dengan demikian, konstruk gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, motivasi kerja, dan OCB dinyatakan memenuhi persyaratan validitas dan reliabilitas sebelum pengujian struktural dilakukan.

Tabel 2. Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Konstruk	Cronbach's Alpha	rho_a	rho_c	AVE
Gaya Kepemimpinan Transaksional	0,862	0,877	0,900	0,643
Lingkungan Kerja	0,761	0,771	0,861	0,674
Motivasi Kerja	0,715	0,718	0,839	0,635
OCB	0,782	0,825	0,873	0,697

Sumber: Output SmartPLS (2026)

3.3 Evaluasi Model Struktural dan Pengujian Hipotesis

Koefisien determinasi menunjukkan nilai R-Square OCB sebesar 0,565 dan Adjusted R-Square sebesar 0,537. Dengan nilai tersebut, ketiga variabel bebas dalam model—gaya kepemimpinan transaksional, lingkungan kerja, dan motivasi kerja—secara simultan menjelaskan 56,5% perubahan pada OCB, sedangkan 43,5% sisanya berkaitan dengan variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model. Nilai F-Square untuk gaya kepemimpinan transaksional adalah 0,093, lingkungan kerja 0,248, dan motivasi kerja 0,062. Nilai tersebut menempatkan lingkungan kerja sebagai variabel dengan ukuran efek terbesar. Nilai SRMR sebesar 0,100 menunjukkan model berada pada kategori acceptable fit yang digunakan dalam penelitian. Selanjutnya, prosedur bootstrapping digunakan untuk menilai hasil pengujian hipotesis.

Tabel 3. Ringkasan Model Struktural

Indikator	Nilai	Keterangan
R-Square OCB	0,565	56,5% variasi OCB dijelaskan model
Adjusted R-Square	0,537	Koefisien determinasi disesuaikan
F-Square X1 → OCB	0,093	Kecil/Lemah
F-Square X2 → OCB	0,248	Sedang/Menengah
F-Square X3 → OCB	0,062	Kecil/Lemah
SRMR	0,100	Acceptable fit

Sumber: Output SmartPLS (2026)

Tabel 4. Hasil Pengujian Hipotesis

Hubungan	Koefisien	t-statistic	p-value	Keterangan
X1 → OCB	0,241	2,753	0,006	Positif signifikan
X2 → OCB	0,436	3,221	0,001	Positif signifikan
X3 → OCB	0,215	1,633	0,102	Tidak signifikan

Sumber: Output SmartPLS (2026)

3.4 Pembahasan

Hasil pengujian struktural memperlihatkan pola yang berbeda pada ketiga variabel bebas. Gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja sama-sama mempunyai arah pengaruh positif serta

mencapai tingkat signifikansi, sedangkan motivasi kerja mempunyai arah positif tetapi belum signifikan. Dengan demikian, pada konteks petugas PPSU Kelurahan Cikini, OCB lebih kuat berkaitan dengan aspek kepemimpinan dan lingkungan kerja daripada pengaruh langsung motivasi kerja.

3.4.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional terhadap OCB

Berdasarkan hasil pengujian, gaya kepemimpinan transaksional berhubungan positif dan signifikan dengan OCB. Nilai path coefficient sebesar 0,241, t-statistic 2,753, dan p-value 0,006. Pada analisis deskriptif, management by exception-active merupakan indikator dengan mean tertinggi, yaitu 4,538 khususnya pada pernyataan bahwa atasan memberikan teguran langsung ketika tugas tidak dijalankan sesuai aturan dan melakukan pengawasan terhadap pekerjaan. Pola pengawasan yang aktif dapat membantu memperjelas standar kerja sekaligus membuat petugas memahami tugas dan konsekuensi dari pelaksanaannya. Temuan ini sejalan dengan Daouk dkk. mengenai hubungan transactional leadership dan OCB [4], penelitian Puspitasari dkk. mengenai pengaruh positif kepemimpinan transaksional terhadap OCB [5], dan kajian full-range leadership tentang kaitan kepemimpinan transaksional dengan extra effort serta efektivitas pegawai [6]. Oleh karena itu, kejelasan pekerjaan, pengawasan aktif, dan mekanisme penghargaan dapat menjadi unsur yang mendorong kontribusi petugas di luar kewajiban formal.

3.4.2 Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap OCB

Lingkungan kerja menunjukkan pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, dengan path coefficient 0,436, t-statistic 3,221, dan p-value 0,001. Koefisien ini merupakan nilai terbesar dari tiga hubungan yang diuji. Pada hasil deskriptif, indikator kondisi lingkungan yang bersih dan nyaman serta suasana kerja sama yang baik masing-masing memperoleh mean 4,423. Pernyataan tentang lingkungan yang bersih dan nyaman serta suasana kerja sama yang baik mendapat penilaian paling tinggi. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang membahas pengaruh lingkungan kerja terhadap OCB [8] dan penelitian mengenai peran lingkungan kerja, motivasi, serta keterlibatan kerja dalam mendorong OCB [9]. Hasil tersebut juga konsisten dengan kajian yang menempatkan lingkungan kerja sebagai salah satu pendukung motivasi dan kinerja [7], [10]. Karena itu, keamanan, kenyamanan, dan kualitas hubungan sosial perlu terus dijaga untuk mendukung OCB petugas PPSU.

3.4.3 Pengaruh Motivasi Kerja terhadap OCB

Motivasi kerja mempunyai koefisien jalur positif sebesar 0,215, tetapi hubungan tersebut tidak signifikan terhadap OCB. Hal ini ditunjukkan oleh t-statistic 1,633 dan p-value 0,102. Pada statistik deskriptif, indikator pencapaian tujuan memperoleh mean tertinggi sebesar 4,596, terutama pada pernyataan bahwa petugas merasa termotivasi untuk mencapai target pekerjaan. Hasil tersebut menggambarkan bahwa motivasi petugas berada pada tingkat yang baik, namun lebih terarah pada pemenuhan target pekerjaan formal dan belum cukup mendorong perilaku ekstra-peran. Temuan ini mendukung hasil Febriyan dkk. yang juga menemukan tidak adanya pengaruh signifikan motivasi kerja terhadap OCB [15]. Di sisi lain, hasil tersebut berbeda dari penelitian yang menemukan peran lingkungan kerja dan motivasi dalam mendorong OCB [9] serta penelitian public service motivation yang menghubungkan OCB dengan kinerja [11]. Perbedaan tersebut mengindikasikan bahwa hubungan motivasi dan OCB dapat dipengaruhi oleh karakteristik pekerjaan dan konteks organisasi. Pada petugas PPSU Kelurahan Cikini, motivasi kerja secara sendiri belum memadai untuk meningkatkan OCB tanpa dukungan kepemimpinan dan lingkungan kerja yang kondusif.

4. KESIMPULAN

Penelitian ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) petugas PPSU Kelurahan Cikini. Artinya, kejelasan tugas, penghargaan, dan pengawasan yang berjalan efektif dapat mendukung kontribusi yang melampaui pekerjaan formal. Lingkungan kerja juga terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB serta menjadi variabel dengan koefisien jalur paling besar. Lingkungan yang aman, nyaman, kondusif, dan didukung hubungan kerja yang harmonis dapat menunjang kesediaan petugas membantu rekan serta mempertahankan kerja sama. Berbeda dengan kedua variabel tersebut, motivasi kerja memiliki arah pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap OCB. Secara keseluruhan, model mampu menjelaskan 56,5% variasi OCB. Implikasi penelitian mencakup kebutuhan akan sistem penilaian dan penghargaan yang lebih jelas, peningkatan keselamatan dan kenyamanan kerja, pengembangan kemampuan petugas, serta peningkatan keterlibatan dalam kegiatan tambahan kelurahan. Penelitian selanjutnya dapat memasukkan faktor lain seperti kepuasan kerja, kompensasi, budaya organisasi, iklim organisasi, kompetensi, kepemimpinan transformasional, komunikasi, pengawasan, dan beban kerja, serta memperluas objek dan jumlah sampel.

REFERENSI

- [1] M. H. Yudhistira, B. P. S. Brodjonegoro, and R. M. Qibthiyyah, "Unlocking Urban Potential," *Bulletin of Indonesian Economic Studies*, vol. 60, no. 2, pp. 129–159, 2024, doi: 10.1080/00074918.2024.2389492.
- [2] C. J. C. de Geus, A. Ingrams, L. Tummers, and S. K. Pandey, "Organizational Citizenship Behavior in the Public Sector: A Systematic Literature Review and Future Research Agenda," *Public Administration Review*, vol. 80, no. 2, pp. 259–270, 2020, doi: 10.1111/puar.13141.
- [3] M. A. Worku and K. L. Debela, "A systematic literature review on organizational citizenship behavior: conceptualization, antecedents, and future research directions," *Cogent Business & Management*, vol. 11, no. 1, Art. no. 2350804, 2024, doi: 10.1080/23311975.2024.2350804.
- [4] A. Daouk, P. Farmanesh, and P. Zargar, "The Relationship Between Transactional Leadership and OCB: A Conditional Analysis of Organizational Justice Perception and Psychological Contract Fulfillment," *SAGE Open*, vol. 11, no. 4, 2021, doi: 10.1177/21582440211061563.
- [5] P. A. Puspitasari, Prayekti, and I. S. Kurniawan, "Pengaruh Kepemimpinan Transaksional, Lingkungan Kerja, dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai PT PLN UP3 Yogyakarta," *Al-Kharaj: Jurnal Ekonomi, Keuangan & Bisnis Syariah*, vol. 5, no. 5, pp. 2616–2626, 2023, doi: 10.47467/alkharaj.v5i5.2575.
- [6] F. Garzón-Lasso, J. Serrano-Malebrán, S. Arenas-Arango, and C. Molina, "Full range leadership style and its effect on effectiveness, employee satisfaction, and extra effort: an empirical study," *Frontiers in Psychology*, vol. 15, Art. no. 1380935, 2024, doi: 10.3389/fpsyg.2024.1380935.
- [7] Y. Badrianto, M. Ekhsan, and C. Mulyati, "Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Beban Kerja terhadap Kinerja Karyawan," *Jesya (Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah)*, vol. 5, no. 1, pp. 401–410, 2022, doi: 10.36778/jesya.v5i1.607.
- [8] Z. Ilmi and D. P. Diwanti, "Peran Kepuasan Kerja dalam Memediasi Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Perilaku Organizational Citizenship Behavior dari Perspektif Islam," *Valid: Jurnal Ilmiah*, vol. 22, no. 1, pp. 132–142, 2025, doi: 10.53512/valid.v22i1.458.
- [9] I. Ishak, "Key Factors Influencing Work Environment, Motivation, and Engagement in Promoting Organizational Citizenship Behaviour," *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, vol. 6, no. 1, pp. 98–107, 2025, doi: 10.62794/je3s.v6i1.7423.
- [10] C. Prasetyowati, Sundjoto, S. Rahayu, and R. Fitrianty, "The Effect of Workload, Work Environment, and Remuneration Policy on Employee Performance through Work Motivation at the Regional Development Planning, Research, and Development Agency," *International Journal*

- Administration, Business & Organization, vol. 6, no. 3, pp. 440–456, 2025, doi: 10.61242/ijabo.25.629.
- [11] P. Maha Sari and S. Amin, “Effect of Public Service Motivation on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening Variable in the Labor and Transmigration Office of Jambi Province,” *Journal of Business Studies and Management Review*, vol. 7, no. 2, 2024.
- [12] M. Naimah, F. Tentama, and E. Yuliasesti D. Sari, “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Keterlibatan Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Mediator Kepuasan Kerja,” *Psikologika: Jurnal Pemikiran dan Penelitian Psikologi*, vol. 27, no. 2, pp. 197–222, 2022, doi: 10.20885/psikologika.vol27.iss2.art2.
- [13] S. Nurjanah, V. Pebianti, and A. W. Handaru, “The influence of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the inspectorate general of the Ministry of Education and Culture,” *Cogent Business & Management*, vol. 7, no. 1, Art. no. 1793521, 2020, doi: 10.1080/23311975.2020.1793521.
- [14] K. Y. Setyowati, K. C. Kirana, and D. Subiyanto, “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Disiplin Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Derma Beauty Indonesia),” *Ekonomis: Journal of Economics and Business*, vol. 7, no. 1, p. 136, 2023, doi: 10.33087/ekonomis.v7i1.737.
- [15] F. R. Febriyan et al., “Pengaruh Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening pada Departemen Produksi PT. Mayora Indah Tbk,” *Selekta Manajemen*, vol. 2, no. 4, 2023. [Online]. Available: <https://journal.uui.ac.id/selma/index>
- [16] J. F. Hair, J. J. Risher, M. Sarstedt, and C. M. Ringle, “When to use and how to report the results of PLS-SEM,” *European Business Review*, vol. 31, no. 1, pp. 2–24, 2019, doi: 10.1108/EBR-11-2018-0203.