

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen penting dalam keberlangsungan organisasi karena pencapaian tujuan tidak hanya ditentukan oleh sumber daya, teknologi, dan sistem kerja, tetapi juga oleh bagaimana individu menjalankan perannya. Karyawan tidak hanya dituntut menyelesaikan tugas sesuai tanggung jawab formal, tetapi juga diharapkan memberikan kontribusi tambahan yang mendukung kelancaran pekerjaan dan kepentingan organisasi. Salah satu bentuk kontribusi tersebut adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yaitu perilaku sukarela yang dilakukan karyawan di luar tuntutan formal pekerjaan dan dapat mendukung efektivitas organisasi (Organ et al., 2006).

Fenomena mengenai OCB yang belum optimal juga ditemukan dalam penelitian (Oktovianus et al., 2022) pada PT Krisindo Sukses Sejahtera. Berdasarkan hasil observasi dalam penelitian tersebut, penerapan kepemimpinan di perusahaan lebih berfokus pada pelaksanaan tugas dan fungsi kontrol, sementara pemimpin belum menerapkan kepemimpinan yang dapat meningkatkan rasa percaya diri, motivasi, dan loyalitas karyawan. Kondisi tersebut berdampak pada perilaku OCB karyawan, khususnya ketika perusahaan membutuhkan karyawan untuk memberikan kontribusi tambahan dalam meningkatkan produktivitas. Selain itu, penerapan budaya organisasi juga masih kurang, yang ditunjukkan dengan adanya karyawan yang meninggalkan tempat kerja pada jam kerja, datang tidak

tepat waktu, serta kurang menunjukkan sikap saling menghargai dalam bekerja. Penelitian tersebut juga menemukan bahwa perilaku OCB karyawan masih minim, ditandai dengan tidak semua karyawan bersedia menjadi *volunteer* dalam kegiatan perusahaan, penggunaan waktu kerja yang belum maksimal, serta adanya karyawan yang menggunakan jam kerja untuk kepentingan pribadi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa rendahnya OCB dapat berkaitan dengan bagaimana karyawan memaknai peran dan tanggung jawabnya dalam organisasi. OCB pada dasarnya tidak hanya ditunjukkan melalui penyelesaian tugas formal, tetapi juga melalui kesediaan membantu rekan kerja, memberikan informasi yang dibutuhkan, menaati aturan, menjaga hubungan kerja, serta memberikan kontribusi lebih bagi organisasi. (Oktovianus et al., 2022) menjelaskan bahwa OCB merupakan perilaku yang muncul atas pilihan dan kesadaran individu untuk memberikan kontribusi sosial serta melakukan pekerjaan melebihi apa yang secara formal diharapkan dari dirinya. Oleh karena itu, keberadaan OCB menjadi penting terutama pada organisasi yang memiliki proses kerja saling berkaitan dan membutuhkan kerja sama antarindividu.

Kondisi tersebut relevan pada lingkungan industri manufaktur, termasuk pabrik *plywood*. Proses produksi *plywood* melibatkan beberapa tahapan yang saling berkaitan sehingga keterlambatan atau kesalahan pada satu bagian dapat memengaruhi tahapan berikutnya. Oleh karena itu, pekerja tidak hanya membutuhkan kemampuan menyelesaikan tugas formal, tetapi juga perlu memiliki kesediaan membantu rekan kerja, menyampaikan informasi mengenai

permasalahan produksi, menjaga kualitas, dan menunjukkan kepedulian terhadap kepentingan perusahaan.

Hasil wawancara awal yang dilakukan terhadap lima orang pekerja di CV A menunjukkan bahwa perilaku Organizational Citizenship Behavior (OCB) belum sepenuhnya terlihat pada seluruh pekerja. Berdasarkan hasil wawancara, ditemukan bahwa masih terdapat pekerja yang belum secara konsisten mengikuti aturan dan norma yang berlaku di perusahaan. Beberapa pekerja bahkan masih memperoleh teguran karena tidak menjalankan ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kondisi tersebut menunjukkan adanya permasalahan pada aspek conscientiousness, yaitu perilaku sukarela karyawan dalam menjalankan ketentuan dan standar organisasi secara lebih dari sekadar tuntutan minimum.

Selain itu, hasil wawancara menunjukkan bahwa belum semua pekerja bersedia terlibat secara sukarela dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan. Beberapa pekerja cenderung hanya mengikuti kegiatan ketika terdapat kewajiban atau arahan dari perusahaan dan belum menunjukkan inisiatif untuk secara sukarela menjadi volunteer. Kondisi tersebut berkaitan dengan aspek civic virtue, yang tercermin melalui keterlibatan dan kepedulian karyawan terhadap kegiatan serta kehidupan organisasi. Hasil wawancara juga menunjukkan bahwa dari lima pekerja yang diwawancarai, belum seluruhnya menunjukkan dorongan dari dalam diri untuk memberikan kontribusi secara sukarela di luar tuntutan pekerjaan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa perilaku OCB pada pekerja masih belum muncul secara konsisten dan hanya terlihat pada beberapa aspek saja.

Fenomena tersebut menjadi penting karena pekerja produksi terlibat dalam tahapan *rotary*, pembentukan *plywood*, *press*, dan *repair* yang memiliki target, standar kualitas, serta prosedur kerja. Rendahnya kesediaan memberikan kontribusi di luar tugas formal dapat menghambat koordinasi dan kelancaran proses produksi. Oleh karena itu, perlu dikaji faktor yang dapat mendorong munculnya OCB pada pekerja.

Salah satu faktor yang dapat berkaitan dengan OCB adalah kepemimpinan. Dalam penelitian ini, gaya kepemimpinan yang dikaji adalah kepemimpinan transaksional. Menurut Bass et al. (2013) dalam (Magdalena et al., 2016), kepemimpinan transaksional menekankan hubungan pertukaran antara pemimpin dan bawahan melalui kejelasan harapan, penghargaan atas pencapaian, serta tindakan korektif terhadap penyimpangan. Karakteristik tersebut sesuai dengan lingkungan produksi yang memiliki target, standar kerja, pengawasan, penghargaan, dan konsekuensi. Secara lebih rinci, Bass (1990) dalam (Magdalena et al., 2016) menjelaskan bahwa kepemimpinan transaksional dapat dilihat melalui tiga aspek, yaitu imbalan kontingen (*contingent reward*), yang menggambarkan pemberian penghargaan atas pencapaian target kerja; manajemen eksepsi aktif (*management by exception active*), yang menggambarkan pengawasan aktif pemimpin terhadap pelaksanaan pekerjaan untuk mencegah terjadinya kesalahan; serta manajemen eksepsi pasif (*management by exception passive*), yang menggambarkan intervensi pemimpin yang baru dilakukan setelah terjadi kesalahan atau penyimpangan. Ketiga aspek tersebut relevan untuk dikaji pada

lingkungan produksi *plywood* yang menuntut kejelasan target, pengawasan, serta konsekuensi atas hasil kerja.

Fenomena mengenai penerapan kepemimpinan transaksional juga ditemukan pada beberapa penelitian terdahulu. Penelitian (Bogar et al., 2018) menemukan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap komitmen organisasi secara parsial tidak signifikan, sehingga penerapan kepemimpinan transaksional tidak selalu memberikan dampak yang konsisten terhadap sikap kerja karyawan. Sejalan dengan hal tersebut, penelitian (Ran et al., 2024) pada karyawan perusahaan manufaktur di Cina turut menjelaskan bahwa hasil-hasil penelitian mengenai hubungan kepemimpinan transaksional dengan kinerja karyawan masih beragam; sebagian penelitian menemukan pengaruh yang positif, sedangkan penelitian lain menemukan pengaruh yang negatif.

Kondisi tersebut mengindikasikan bahwa efektivitas kepemimpinan transaksional dapat berbeda-beda tergantung pada konteks budaya maupun karakteristik organisasi tempat kepemimpinan tersebut diterapkan. Dengan demikian, penerapan kepemimpinan transaksional pada konteks pekerja produksi pabrik *plywood*, yang memiliki karakteristik kerja berbeda dari sektor pemerintahan maupun manufaktur di negara lain, masih perlu dikaji lebih lanjut untuk memahami bagaimana gaya kepemimpinan tersebut dipersepsikan dan berdampak pada karyawan.

Hubungan kepemimpinan transaksional dengan OCB didukung oleh penelitian (Gazali & Zainurrafiqi, 2023a) yang menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan *transactional leadership* terhadap OCB. Penelitian (Bogar et al., 2018)

juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional merupakan salah satu aspek yang relevan dalam menjelaskan OCB. Temuan tersebut menunjukkan bahwa cara pemimpin mengatur pekerjaan dan memberikan penghargaan maupun konsekuensi dapat berkaitan dengan perilaku karyawan dalam memberikan kontribusi di luar tugas formal.

Hubungan tersebut dapat dijelaskan melalui *Social Exchange Theory* atau Teori Pertukaran Sosial. Teori ini menjelaskan bahwa hubungan sosial terbentuk melalui proses pertukaran dan prinsip timbal balik. Dalam organisasi, pekerja memberikan usaha dan kontribusi, sedangkan pemimpin memberikan perlakuan berupa arahan, penghargaan, pengakuan, maupun konsekuensi (Kustiawan, 2022). Kepemimpinan transaksional memiliki kesesuaian dengan teori tersebut karena hubungan pemimpin dan pekerja dibangun melalui pertukaran antara pencapaian pekerjaan dengan penghargaan maupun tindakan korektif.

Selain kepemimpinan, motivasi kerja juga menjadi faktor yang penting dalam lingkungan produksi. Motivasi kerja berkaitan dengan dorongan yang membuat pekerja mengarahkan usaha dan energinya untuk mencapai tujuan pekerjaan. Dalam penelitian ini, motivasi kerja ditempatkan sebagai variabel intervening untuk melihat apakah hubungan kepemimpinan transaksional dengan OCB dapat dijelaskan melalui dorongan yang dimiliki pekerja dalam menjalankan pekerjaannya.

Hubungan kepemimpinan dengan motivasi juga dapat dilihat dari penelitian (Oktovianus et al., 2022). Penelitian tersebut menemukan bahwa kepemimpinan memiliki pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap motivasi intrinsik dengan

nilai p sebesar 0,166. Peneliti menjelaskan bahwa kurangnya sikap transformasional dari pemimpin dapat berkaitan dengan kurangnya motivasi yang tumbuh dari dalam diri karyawan, rendahnya semangat kerja, serta munculnya rasa tertekan dalam situasi kerja. Temuan tersebut menjadi salah satu dasar bahwa hubungan antara kepemimpinan dan motivasi masih perlu dikaji lebih lanjut, terutama dengan menggunakan bentuk kepemimpinan yang berbeda.

Selaras dengan hal tersebut, penelitian (Kartawidjaja, 2021) pada karyawan PT. Mahameru Mekar Djaya menemukan bahwa kepemimpinan transaksional yang diterapkan oleh manajer termasuk dalam kategori sangat kuat dan terbukti berpengaruh positif serta signifikan terhadap motivasi kerja karyawan, dengan besaran pengaruh sebesar 32,7%. Ketiga dimensi kepemimpinan transaksional, yaitu imbalan kontingen, manajemen eksepsi aktif, dan manajemen eksepsi pasif, sama-sama dirasakan kuat oleh karyawan dan berkontribusi terhadap tingginya motivasi kerja mereka. Temuan tersebut memperkuat dasar bahwa gaya kepemimpinan transaksional dapat menjadi salah satu faktor pendorong motivasi kerja, khususnya pada lingkungan kerja yang menuntut kejelasan target, pengawasan, dan penghargaan atas hasil kerja.

Pentingnya motivasi kerja pada lingkungan produksi juga didukung oleh penelitian (Wulandari, 2025) pada karyawan produksi PT. Plasma Kreasi Bersih, yang menemukan bahwa motivasi intrinsik, seperti tanggung jawab, kepuasan, dan loyalitas, maupun motivasi ekstrinsik, seperti penghargaan, kompensasi, dan peluang karier, sama-sama berkontribusi positif terhadap pencapaian target produksi. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa sistem insentif yang adil,

lingkungan kerja yang kondusif, serta gaya kepemimpinan yang mampu memotivasi dan menghargai karyawan turut menciptakan suasana kerja yang harmonis dan berorientasi pada hasil. Temuan ini memperkuat relevansi motivasi kerja sebagai faktor yang berkaitan erat dengan produktivitas pekerja bagian produksi, sejalan dengan konteks penelitian ini yang juga dilakukan pada pekerja produksi.

Hubungan motivasi dengan OCB juga didukung oleh penelitian Tristiani et al. (2021) yang menempatkan motivasi kerja sebagai salah satu faktor yang berkaitan dengan OCB. Selain itu, (Kurniawati et al., 2024) menemukan bahwa motivasi kerja berperan dalam hubungan kepemimpinan dengan OCB. Penelitian (Salfitri et al., 2024) juga menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan faktor kepemimpinan dengan OCB.

Meskipun demikian, penelitian terdahulu belum menunjukkan pola yang sepenuhnya konsisten. (Oktovianus et al., 2022), misalnya, menemukan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, tetapi tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap motivasi intrinsik. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dapat berhubungan langsung dengan OCB, tetapi hubungan kepemimpinan dengan motivasi tidak selalu menunjukkan hasil yang signifikan. Dengan demikian, hubungan antara kepemimpinan, motivasi, dan OCB masih perlu diuji pada konteks dan jenis kepemimpinan yang berbeda.

Sebagian penelitian terdahulu juga lebih banyak menggunakan kepemimpinan transformasional sebagai variabel independen, seperti penelitian (Oktovianus et al.,

2022), (Ifta Firdausa Nuzula et al., 2022), (Kurniawati et al., 2024), serta (Salfitri et al., 2024). Sementara itu, penelitian (Gazali & Zainurrafiqi, 2023) telah menguji kepemimpinan transaksional dengan OCB, tetapi belum secara khusus menempatkan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam konteks pekerja produksi *plywood*. Oleh karena itu, masih terdapat ruang untuk mengembangkan penelitian dengan menguji kepemimpinan transaksional, motivasi kerja, dan OCB dalam satu model.

Berdasarkan uraian tersebut, terdapat *research gap* berupa masih terbatasnya penelitian yang menguji kepemimpinan transaksional terhadap OCB dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening, khususnya pada pekerja bagian produksi industri *plywood*. Selain itu, penelitian sebelumnya banyak menggunakan kepemimpinan transformasional, sedangkan karakteristik kepemimpinan transaksional lebih sesuai untuk dikaji pada lingkungan kerja yang memiliki target, standar kualitas, pengawasan, penghargaan, dan tindakan korektif.

Penelitian ini juga berangkat dari fenomena OCB yang belum ditampilkan secara konsisten oleh pekerja produksi CV A. Bondowoso. Kondisi tersebut menunjukkan pentingnya memahami faktor yang dapat mendorong pekerja memberikan kontribusi di luar tugas formalnya. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transaksional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada pekerja pabrik *plywood* CV A. Bondowoso

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang, rumusan masalah pada penelitian ini ialah:
“Apakah gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Motivasi kerja sebagai variabel intervening?”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang, tujuan pada penelitian ini ialah: “Untuk mengetahui peranan gaya kepemimpinan transaksional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Motivasi sebagai variabel intervening?”

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Secara teoritis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu Psikologi Industri dan Organisasi, khususnya yang berkaitan dengan hubungan antara gaya kepemimpinan transaksional dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pekerja pabrik *plywood*. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi sumber referensi bagi penelitian selanjutnya yang membahas faktor-faktor yang memengaruhi munculnya perilaku kerja positif pada lingkungan industri manufaktur dengan karakteristik pekerjaan yang memiliki tuntutan target produksi dan aktivitas kerja yang bersifat teknis.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi bagi perusahaan mengenai pentingnya penerapan gaya kepemimpinan transaksional dalam meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pekerja. Hasil penelitian ini dapat dijadikan bahan evaluasi dalam menciptakan pola kepemimpinan yang mampu memberikan motivasi, dukungan, serta perhatian kepada pekerja sehingga dapat meningkatkan sikap kerja sama, kepedulian antarpekerja, kedisiplinan, dan tanggung jawab terhadap pekerjaan. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif dan mendukung kelancaran proses produksi.

b. Bagi Pekerja

Bagi pekerja, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai pentingnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerja. Melalui pemahaman tersebut, pekerja diharapkan mampu meningkatkan sikap saling membantu, menjaga hubungan kerja yang baik, mematuhi aturan perusahaan, serta memiliki kepedulian terhadap kelancaran proses produksi sehingga tercipta suasana kerja yang lebih nyaman dan produktif.

c. Bagi Peneliti

Bagi peneliti, penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta pengalaman dalam menyusun dan melaksanakan penelitian di bidang

Psikologi Industri dan Organisasi. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan dapat memperluas pemahaman peneliti mengenai hubungan gaya kepemimpinan transaksional dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada pekerja pabrik *plywood*.

E. Keaslian Penelitian

Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian ini antara lain:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Gazali dan Zainurrafiqi (2023) berjudul “Pengaruh *Transactional Leadership* dan *Transformational Leadership* terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dan Kinerja Karyawan”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja karyawan. Variabel independen dalam penelitian ini adalah kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional, sedangkan OCB dan kinerja karyawan digunakan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dan OCB sebagai variabel dependen. Perbedaannya terletak pada model penelitian. Gazali dan Zainurrafiqi (2023) menguji pengaruh langsung kepemimpinan transaksional dan transformasional terhadap OCB dan kinerja, sedangkan penelitian ini menempatkan motivasi kerja sebagai variabel

intervening untuk menjelaskan hubungan antara kepemimpinan transaksional dan OCB. Penelitian ini juga memiliki konteks yang berbeda karena berfokus pada pekerja bagian produksi pabrik plywood CV A. Bondowoso.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Xu Ran, Rozaini Binti Rosli, dan Dhakir Abbas Ali (2024) berjudul *“The Impact of Transactional Leadership on Work Performance: The Mediating Role of Work Engagement”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap kinerja melalui *work engagement* sebagai variabel mediator. Penelitian dilakukan terhadap 157 karyawan perusahaan manufaktur di Cina. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *work performance* dan *work engagement*, sedangkan *work engagement* memediasi hubungan antara kepemimpinan transaksional dan kinerja.

Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dan menggunakan variabel perantara untuk menjelaskan hubungan kepemimpinan dengan outcome pekerja. Selain itu, keduanya sama-sama memiliki konteks lingkungan manufaktur. Perbedaannya terletak pada variabel mediator dan variabel dependen. Xu Ran et al. (2024) menggunakan *work engagement* sebagai mediator dan kinerja sebagai variabel dependen, sedangkan penelitian ini menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening dan OCB sebagai variabel dependen. Penelitian Xu Ran et al. (2024) juga dilakukan pada

perusahaan manufaktur di Cina, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pekerja pabrik plywood CV A. Bondowoso.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Kurniawati dan Margaretha (2024) berjudul *“Transformational Leadership, Quality of Work Life, and Organizational Citizenship Behavior: Work Motivation as Mediation”*. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* terhadap OCB dengan motivasi kerja sebagai variabel mediator. Penelitian melibatkan 216 karyawan Hotel St. Regis Bali dan menggunakan analisis SEM-PLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB dan motivasi kerja, sedangkan motivasi kerja berperan dalam hubungan kepemimpinan transformasional dengan OCB.

Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening dan OCB sebagai variabel dependen. Keduanya juga sama-sama mengkaji peran kepemimpinan dalam pembentukan OCB. Perbedaannya adalah penelitian Kurniawati dan Margaretha (2024) menggunakan kepemimpinan transformasional dan *quality of work life* sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai satu-satunya variabel independen. Selain itu, penelitian terdahulu dilakukan pada sektor perhotelan, sedangkan penelitian ini berfokus pada pekerja produksi di industri plywood.

4. Penelitian yang dilakukan oleh Salfitri, Mc Ijan, dan Djaja (2024) berjudul *“Analisis Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan*

Personality terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening di Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen Jawa Tengah”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *personality* terhadap OCB dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Penelitian tersebut relevan dengan penelitian ini karena secara langsung menggunakan motivasi kerja sebagai variabel intervening dalam hubungan faktor kepemimpinan dengan OCB. Judul dan model penelitian tersebut tercantum dalam proposal sebagai salah satu penelitian terdahulu yang digunakan.

Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian yang akan dilakukan adalah sama-sama menggunakan kepemimpinan sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan OCB sebagai variabel dependen. Perbedaanannya terletak pada jenis kepemimpinan dan variabel independen lainnya. Salfitri et al. (2024) menggunakan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan *personality*, sedangkan penelitian ini hanya menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen. Selain itu, penelitian Salfitri et al. dilakukan pada lingkungan Sekretariat Daerah Kabupaten Kebumen, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pekerja produksi pabrik plywood CV A. Bondowoso.

5. Penelitian yang dilakukan oleh Tristiani, Gama, dan Astiti (2021) berjudul *“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Karyawan Koppas Srinadi Unit Toko Swalayan Rama*”. Penelitian ini bertujuan

untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja terhadap OCB. Variabel independen dalam penelitian tersebut terdiri dari kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja, sedangkan OCB merupakan variabel dependen. Penelitian tersebut tercantum dalam proposal sebagai penelitian terdahulu yang menghubungkan motivasi kerja dengan OCB.

Kesamaan penelitian tersebut dengan penelitian ini adalah sama-sama menggunakan motivasi kerja dan OCB serta mengkaji keterkaitan faktor kepemimpinan dengan perilaku kewargaan organisasi. Perbedaannya terletak pada jenis kepemimpinan dan kedudukan variabel motivasi. Tristiani et al. (2021) menggunakan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan motivasi kerja sebagai variabel independen, sedangkan penelitian ini menggunakan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen dan motivasi kerja sebagai variabel intervening. Selain itu, penelitian tersebut dilakukan pada karyawan toko swalayan, sedangkan penelitian ini dilakukan pada pekerja bagian produksi pabrik plywood.

Berdasarkan kelima penelitian terdahulu tersebut, dapat disimpulkan bahwa penelitian mengenai kepemimpinan dan OCB telah banyak dilakukan, termasuk penelitian yang menguji kepemimpinan transaksional maupun motivasi kerja. Namun, masih terdapat perbedaan pada model hubungan antarvariabel yang digunakan. Penelitian Gazali dan Zainurrafiqi (2023) telah membuktikan hubungan kepemimpinan transaksional dengan OCB, sedangkan Xu Ran et al. (2024) menunjukkan bahwa kepemimpinan transaksional dapat bekerja melalui variabel

psikologis pekerja. Di sisi lain, Kurniawati dan Margaretha (2024) serta Salfitri et al. (2024) menunjukkan bahwa motivasi kerja dapat berperan sebagai variabel intervening dalam hubungan kepemimpinan dengan OCB, tetapi menggunakan kepemimpinan transformasional. Oleh karena itu, penelitian ini memiliki perbedaan dan kebaruan dengan menggabungkan kepemimpinan transaksional sebagai variabel independen, motivasi kerja sebagai variabel intervening, dan OCB sebagai variabel dependen pada pekerja bagian produksi pabrik plywood CV A. Bondowoso. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman yang lebih spesifik mengenai peran motivasi kerja dalam menjelaskan pengaruh kepemimpinan transaksional terhadap OCB pada lingkungan kerja industri yang memiliki target produksi, standar kualitas, serta proses kerja yang saling berkaitan.