

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

Penelitian ini mencakup dua jenis variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel independen dalam penelitian ini meliputi kepemimpinan entrepreneurial dan motivasi kerja, yang berfungsi sebagai faktor yang memengaruhi perilaku karyawan dalam lingkungan organisasi. Adapun variabel dependen dalam penelitian ini adalah Organizational Citizenship Behavior (OCB), yaitu perilaku sukarela karyawan yang dilakukan di luar tanggung jawab formal untuk berkontribusi terhadap efektivitas dan kesuksesan organisasi. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis sejauh mana pengaruh kepemimpinan entrepreneurial dan motivasi kerja terhadap peningkatan OCB pada karyawan UKM Batik di Probolinggo. Selanjutnya, akan dijelaskan secara lebih rinci teori yang mendasari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini.

1. Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan konsep penting dalam manajemen sumber daya manusia yang menggambarkan perilaku sukarela karyawan di luar kewajiban formal pekerjaan mereka. Perilaku ini tidak tercantum secara eksplisit dalam deskripsi pekerjaan dan tidak mendapatkan penghargaan langsung dari organisasi, tetapi memberikan dampak positif terhadap efektivitas, efisiensi, dan keharmonisan kerja (15). Dalam konteks organisasi kecil seperti UKM, OCB menjadi elemen yang sangat berharga karena dapat meningkatkan kerja sama tim dan menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif di antara anggota organisasi.

Menurut (15) OCB dapat dimaknai sebagai perilaku positif yang muncul karena kesadaran individu untuk memberikan kontribusi tambahan tanpa harus diminta. Bentuk perilaku ini meliputi kemauan membantu rekan kerja, menjaga lingkungan kerja yang kondusif, bekerja melebihi standar minimum, serta menunjukkan loyalitas terhadap organisasi. Karyawan dengan tingkat

OCB tinggi biasanya memiliki rasa kepemilikan terhadap organisasi (*sense of belonging*) dan berupaya menjaga citra serta reputasi lembaga tempat mereka bekerja.

Menurut (16) OCB terbentuk melalui kombinasi antara faktor internal dan eksternal. Faktor internal mencakup nilai-nilai pribadi, motivasi, dan kepuasan kerja, sementara faktor eksternal dipengaruhi oleh keadilan organisasi, gaya kepemimpinan, serta dukungan lingkungan kerja. Dalam penelitiannya pada sektor jasa, ditemukan bahwa keadilan organisasi dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap peningkatan OCB karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa diperlakukan dengan adil dan mendapatkan kepuasan dari pekerjaannya, maka kecenderungan mereka untuk berperilaku positif dan sukarela meningkat.

Menurut berbagai penelitian terbaru, faktor-faktor yang memengaruhi munculnya Organizational Citizenship Behavior (OCB) tidak hanya berasal dari motivasi dan nilai individu, tetapi juga dipengaruhi oleh kepribadian, budaya organisasi, serta dukungan organisasi, sebagaimana dibuktikan oleh (17) yang menemukan bahwa dimensi kepribadian berperan signifikan dalam meningkatkan OCB; (18) yang menunjukkan bahwa karakteristik individu dan komitmen afektif memperkuat motivasi intrinsik sehingga mendorong OCB; serta (19) yang menegaskan bahwa budaya organisasi dan kepribadian memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan perilaku OCB.

OCB secara umum dibedakan ke dalam beberapa dimensi. (15) mengadopsi lima dimensi utama OCB sebagaimana dikembangkan oleh teori klasik (20) yaitu:

1. *Altruism*, yaitu perilaku membantu rekan kerja tanpa imbalan
2. *Conscientiousness*, yakni bekerja dengan disiplin dan melebihi standar yang diharapkan;
3. *Sportsmanship*, yaitu kemampuan menjaga sikap positif meski menghadapi situasi sulit;
4. *Courtesy*, yaitu perilaku sopan santun untuk mencegah konflik; dan
5. *Civic Virtue*, yaitu partisipasi aktif dalam kegiatan organisasi.

Kelima dimensi tersebut memperlihatkan bahwa OCB mencerminkan nilai-nilai kolaborasi, empati, dan tanggung jawab sosial di dalam organisasi.

Penelitian internasional juga memperkuat pentingnya OCB terhadap efektivitas organisasi. Studi oleh (21) menemukan bahwa perilaku sukarela seperti membantu rekan kerja dan menjaga suasana kerja yang positif berperan besar dalam membangun kepercayaan antarpegawai dan mengurangi tingkat konflik. Karyawan yang menunjukkan perilaku OCB cenderung memiliki tingkat komitmen dan kinerja lebih tinggi, sehingga secara tidak langsung meningkatkan produktivitas organisasi. Hal ini relevan dengan kondisi UKM Batik Probolinggo, di mana kerja sama dan saling membantu antarpekerja sangat menentukan keberhasilan produksi dan kualitas hasil batik.

2. Kepemimpinan Entrepreneurial

Kepemimpinan entrepreneurial merupakan gaya kepemimpinan yang menggabungkan semangat kewirausahaan dengan kemampuan manajerial dalam mengelola organisasi. Pemimpin dengan karakter entrepreneurial tidak hanya berfokus pada pengawasan dan kontrol, tetapi juga menekankan pada inovasi, kreativitas, serta keberanian mengambil risiko untuk menciptakan peluang baru (22). Kepemimpinan ini menuntut adanya visi jangka panjang, kemampuan adaptasi terhadap perubahan lingkungan, dan dorongan kuat untuk membangun organisasi yang berorientasi pada pertumbuhan. Dalam konteks UKM Batik Probolinggo, pemimpin dengan sifat entrepreneurial berperan penting dalam menciptakan produk batik yang unik dan inovatif sekaligus mempertahankan nilai-nilai budaya lokal.

Menurut (23), kepemimpinan entrepreneurial memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui pengelolaan inovasi dan pembelajaran berkelanjutan. Pemimpin yang memiliki kemampuan mengenali peluang, mendorong ide-ide kreatif, dan memberikan ruang bagi karyawan untuk bereksperimen dapat meningkatkan daya saing organisasi. Gaya kepemimpinan ini juga membangun kepercayaan dan semangat kolaboratif di antara anggota tim, sehingga memperkuat motivasi

kerja serta menumbuhkan perilaku positif karyawan seperti loyalitas dan tanggung jawab. Bagi UKM Batik Probolinggo, hal ini berarti pemimpin harus mampu menginspirasi pengrajin agar tidak hanya bekerja berdasarkan instruksi, tetapi juga berinovasi dalam desain dan teknik produksi batik.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang mengarahkan individu untuk berperilaku, berupaya, dan berkomitmen dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut teori dua faktor Herzberg, motivasi kerja muncul karena adanya faktor pemicu seperti prestasi, pengakuan, dan tanggung jawab, serta faktor kebersihan seperti gaji, kondisi kerja, dan hubungan antarpegawai (24). Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan semangat kerja yang konsisten dan kualitas kinerja yang lebih baik. Dalam konteks UKM Batik Probolinggo, motivasi kerja tidak hanya berkaitan dengan penghargaan finansial, tetapi juga dengan rasa bangga menjadi bagian dari pelestarian budaya lokal melalui seni batik.

Motivasi kerja berperan penting dalam meningkatkan keterlibatan dan kepuasan karyawan di tempat kerja. (25) menjelaskan bahwa motivasi yang kuat, baik intrinsik maupun ekstrinsik, mampu meningkatkan perilaku positif seperti keinginan membantu rekan kerja, menjaga kualitas hasil kerja, dan memberikan ide kreatif untuk kemajuan organisasi. Motivasi intrinsik muncul dari kepuasan pribadi dan kebanggaan terhadap pekerjaan, sedangkan motivasi ekstrinsik berkaitan dengan insentif atau penghargaan eksternal. Bagi pengrajin batik, motivasi intrinsik dapat berupa kepuasan menciptakan karya yang indah, sementara motivasi ekstrinsik bisa berupa bonus, promosi, atau pengakuan dari pemimpin.

2.2 Penelitian Terdahulu

Sebelum melakukan penelitian, peneliti mengkaji beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan topik yang diteliti sebagai bahan perbandingan dan referensi. Penelitian terdahulu tersebut digunakan untuk mengetahui persamaan dan perbedaan dengan penelitian yang dilakukan, serta untuk

memperkuat landasan teori yang digunakan. Selain itu, kajian terhadap penelitian terdahulu juga bertujuan untuk mengidentifikasi research gap yang menjadi dasar dilakukannya penelitian ini. Ringkasan penelitian terdahulu yang relevan disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti, Tahun	Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisis	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
Asryani Zai & Sugiharti, 2025	Pengaruh motivasi, OCB, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Menganalisis pengaruh motivasi, OCB, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Transcosmos Semarang	35 karyawan yang telah bekerja minimal tiga tahun di PT Transcosmos Semarang	Survei dengan kuesioner, analisis regresi linear sederhana	Motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sementara OCB dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif. Gaya kepemimpinan yang efektif dan dukungan organisasi penting untuk meningkatkan kinerja.
Ghoniyyah Gafriyani, Gendut Sukarno, & Dewi Khriana Sawitri, 2024	Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening	Menguji pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di UKM Tenun dan Batik Gedog Zaenal Tuban	37 responden yang diambil menggunakan metode saturated sampling dari UKM Tenun dan Batik Gedog Zaenal Tuban	Pendekatan kuantitatif, analisis SmartPLS	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap OCB, komitmen organisasi berperan sebagai mediator yang memperkuat hubungan antara budaya organisasi dan OCB.
Riska Gustiana, Achmad	Pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi	Menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan	156 pegawai Kantor Pertanian	Pendekatan SEM-PLS	Gaya kepemimpinan dan

Nama Peneliti, Tahun	Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisis	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
Fauzi, & Endi Rekarti, 2023	kerja terhadap OCB dengan budaya organisasi sebagai mediator	dan motivasi terhadap OCB dengan budaya organisasi sebagai mediator di Kantor Pertanahan Kota Administrasi Jakarta Pusat	Kota Administrasi Jakarta Pusat		motivasi berpengaruh positif terhadap budaya organisasi. Motivasi berpengaruh positif terhadap OCB, sedangkan gaya kepemimpinan tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap OCB. Budaya organisasi memperkuat hubungan antara kepemimpinan dan motivasi terhadap OCB.
Sigit Riyanto, Sutrisno, & Qristin Violinda, 2024	Pengaruh OCB, perilaku inovatif, dan loyalitas terhadap kinerja karyawan	Menganalisis pengaruh OCB, perilaku inovatif, dan loyalitas terhadap kinerja karyawan PT Talindo	86 karyawan PT Talindo	Metode sensus, analisis regresi berganda melalui SPSS versi 24	OCB, perilaku inovatif, dan loyalitas berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.
Rangga Aji Prabowo & Nur Laily, 2023	Pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan OCB terhadap kinerja karyawan	Meneliti pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan OCB terhadap kinerja karyawan di PT Vista Mitra Surabaya	50 responden di PT Vista Mitra Surabaya	Pendekatan kuantitatif, teknik purposive sampling, analisis regresi linear berganda dengan SPSS versi 21	Kepemimpinan, motivasi, dan OCB berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Kombinasi kepemimpinan yang efektif dan

Nama Peneliti, Tahun	Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisis	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
					motivasi tinggi dapat meningkatkan kinerja karyawan.
Asril & Rahyuda, 2022	The Role of Job Satisfaction Mediate on the Effect of Entrepreneurial Leadership on Organizational Citizenship Behavior	Penelitian ini berfokus untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan entrepreneurial terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) baik secara langsung maupun tidak langsung melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui sejauh mana kepemimpinan entrepreneurial mampu meningkatkan perilaku OCB karyawan.	Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. BPR Lestari Bali. Sampel penelitian berjumlah 124 responden yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Unit analisis dalam penelitian ini adalah karyawan.	Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner. Analisis data menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square Structural Equation Modeling (PLS-SEM).	kepemimpinan entrepreneurial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). Selain itu, kepuasan kerja berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara kepemimpinan entrepreneurial dan OCB.
Sitepu dkk. (2024)	The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Moderating the Relationship Between Entrepreneurial Leadership, Organizational Climate, and Workload on Employee	Menganalisis pengaruh entrepreneurial leadership, organizational climate, dan workload terhadap employee performance dengan OCB sebagai variabel moderasi.	Karyawan sekolah swasta di Surabaya. Unit analisis adalah karyawan.	Pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner dan dianalisis dengan Structural Equation Modeling (SEM).	kepemimpinan entrepreneurial tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB sedangkan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Nama Peneliti, Tahun	Judul	Fokus dan Tujuan Penelitian	Populasi, Sampel, dan Unit Analisis	Metode Pengumpulan dan Analisis Data	Temuan Penelitian
	Performance The Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in Moderating the Relationship Between Entrepreneurial Leadership, Organizational Climate, and Workload on Employee Performance				
Febriyani dkk. (2023)	Pengaruh Iklim Organisasi dan Kecerdasan Emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening	Menganalisis pengaruh iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap OCB serta pengaruh motivasi kerja sebagai variabel intervening.	Karyawan PT Mayora Indah Tbk. Unit analisis adalah karyawan.	Pendekatan kuantitatif menggunakan kuesioner dan dianalisis menggunakan SmartPLS (PLS-SEM).	Iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap OCB, dan motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

2.3 Kerangka Pikir Penelitian dan Hipotesis

Berbagai penelitian sebelumnya telah menelaah hubungan antara kepemimpinan, motivasi kerja, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam berbagai konteks organisasi. Penelitian oleh (26) meneliti pengaruh motivasi, OCB, dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan PT Transcosmos Semarang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh negatif terhadap kinerja karyawan, sedangkan OCB dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif. Temuan ini mengindikasikan bahwa

perilaku sukarela seperti OCB serta kepemimpinan yang efektif memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi, sedangkan motivasi kerja yang tidak dikelola dengan baik justru dapat menurunkan produktivitas.

Penelitian lain oleh (27) mengkaji pengaruh budaya organisasi terhadap OCB dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening di UKM Tenun dan Batik Gedog Zaenal Tuban. Hasil penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh positif terhadap OCB, dan komitmen organisasi memperkuat hubungan tersebut. Artinya, perilaku sukarela karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh nilai dan norma dalam organisasi, tetapi juga oleh sejauh mana karyawan merasa terikat secara emosional dengan organisasinya. Hal ini menjadi relevan dalam konteks UKM Batik Probolinggo, di mana budaya kerja dan rasa memiliki terhadap usaha batik lokal dapat berkontribusi besar terhadap peningkatan OCB.

Penelitian oleh (28) juga memberikan kontribusi penting terhadap pemahaman hubungan antarvariabel penelitian ini. Mereka meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap OCB dengan budaya organisasi sebagai mediator di Kantor Pertanahan Jakarta Pusat. Hasilnya menunjukkan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap OCB, sementara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap OCB bersifat tidak langsung melalui budaya organisasi. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa motivasi kerja berperan penting dalam mendorong perilaku sukarela karyawan, terutama jika didukung oleh lingkungan organisasi yang kondusif dan nilai kepemimpinan yang partisipatif.

Selanjutnya, penelitian oleh (29) meneliti pengaruh OCB, perilaku inovatif, dan loyalitas terhadap kinerja karyawan di PT Talindo. Melalui analisis regresi berganda, mereka menemukan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa perilaku OCB menjadi salah satu faktor pendorong utama peningkatan kinerja karena mencerminkan komitmen dan dedikasi karyawan terhadap organisasi. Temuan ini dapat dijadikan dasar bagi UKM Batik Probolinggo untuk memperkuat OCB karyawan sebagai strategi peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja.

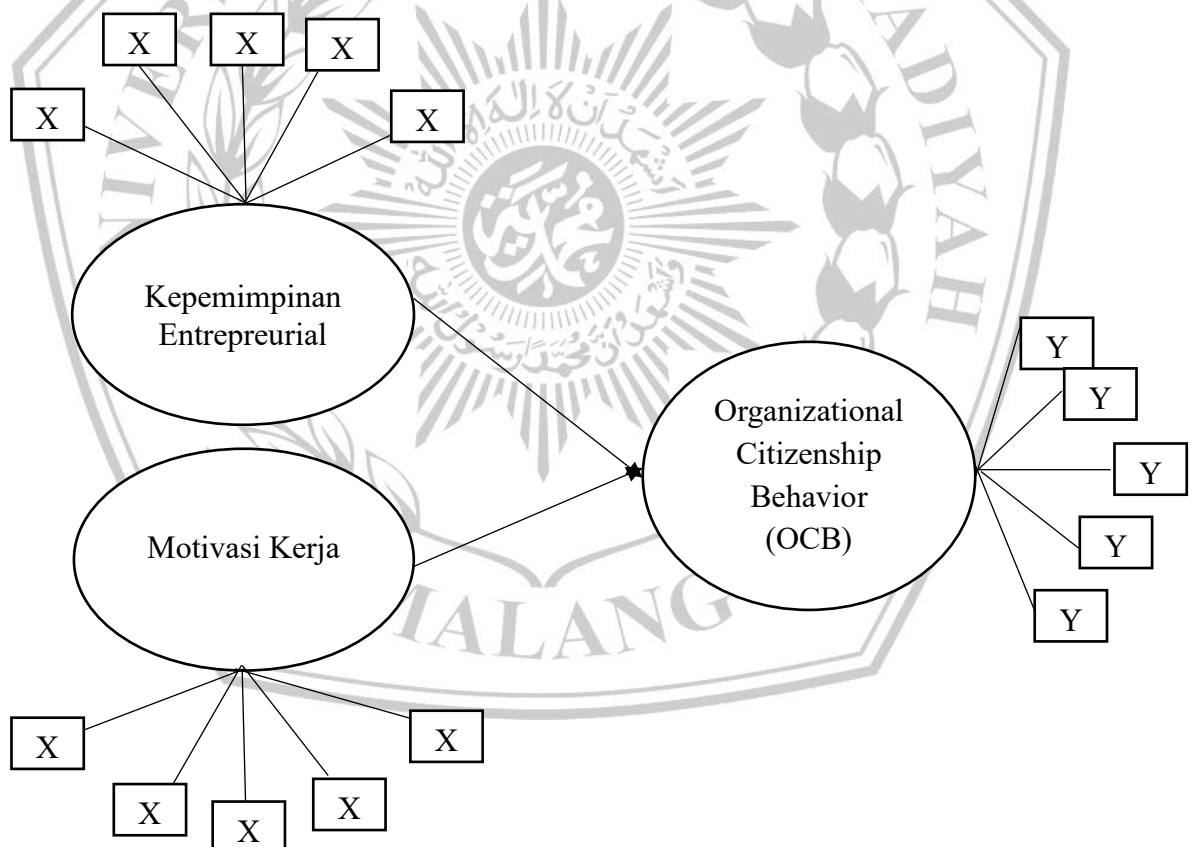
Penelitian (30,31) meneliti pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan OCB terhadap kinerja karyawan di PT Vista Mitra Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja, dan kombinasi antara kepemimpinan yang efektif serta motivasi tinggi mampu meningkatkan OCB karyawan. Temuan ini sejalan dengan kerangka teoritis penelitian ini, yang menyatakan bahwa kepemimpinan entrepreneurial dan motivasi kerja berperan penting dalam menumbuhkan perilaku sukarela di tempat kerja. Oleh karena itu, penelitian ini akan menguji lebih lanjut bagaimana kedua faktor tersebut berpengaruh terhadap OCB karyawan di UKM Batik Probolinggo, yang memiliki karakteristik unik sebagai industri kreatif berbasis budaya lokal.

Selain itu, penelitian oleh (31) secara khusus menempatkan kepemimpinan entrepreneurial sebagai variabel independen yang memengaruhi Organizational Citizenship Behavior (OCB). Penelitian ini menganalisis pengaruh kepemimpinan entrepreneurial terhadap OCB dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi pada karyawan PT. BPR Lestari Bali. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan entrepreneurial berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, baik secara langsung maupun melalui peningkatan kepuasan kerja. Temuan ini menegaskan bahwa pemimpin dengan karakter entrepreneurial, seperti inovatif, visioner, berani mengambil risiko, dan mampu memberdayakan karyawan, dapat mendorong munculnya perilaku kerja sukarela dalam organisasi.

Penelitian oleh (32) mengkaji peran Organizational Citizenship Behavior (OCB) dalam memoderasi hubungan antara entrepreneurial leadership, organizational climate, dan workload terhadap employee performance pada karyawan sekolah swasta di Surabaya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa entrepreneurial leadership tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan OCB berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa peningkatan perilaku OCB tidak selalu dipengaruhi oleh kepemimpinan entrepreneurial, sehingga masih terdapat perbedaan hasil penelitian yang perlu dikaji lebih lanjut. Dalam konteks UKM Batik

Probolinggo, kondisi tersebut menarik untuk diteliti kembali mengingat karakteristik organisasi dan lingkungan kerja yang berbeda.

Terakhir, penelitian oleh (33) mengkaji pengaruh iklim organisasi dan kecerdasan emosional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan motivasi kerja sebagai variabel intervening pada karyawan PT Mayora Indah Tbk. Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB, sedangkan kecerdasan emosional berpengaruh signifikan terhadap OCB. Temuan ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja belum tentu mampu mendorong munculnya perilaku OCB pada setiap organisasi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lebih lanjut untuk menguji kembali pengaruh motivasi kerja terhadap OCB pada konteks yang berbeda, khususnya pada karyawan UKM Batik Probolinggo.



Gambar 2.1 Hubungan antara Kepemimpinan Entrepreneurial, Motivasi Kerja, dan Organizational Citizenship Behavior

2.4 Hipotesis Penelitian

1. Pengaruh Kepemimpinan Entrepreneurial terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Penelitian (26) menunjukkan bahwa peran pemimpin sangat penting dalam membentuk perilaku sukarela karyawan (OCB). Pemimpin yang mampu memberi arahan, dukungan, dan teladan positif cenderung mendorong karyawan untuk bekerja melampaui tugas formalnya. Selain itu, (28) juga menegaskan bahwa kepemimpinan dapat mendorong terbentuknya OCB melalui budaya organisasi yang kondusif. Artinya, nilai dan gaya kepemimpinan yang diterapkan dapat menjadi faktor pendorong munculnya perilaku sukarela di lingkungan kerja. Berdasarkan pada beberapa penelitian tentang hubungan antara Kepemimpinan *Entrepreneurial* dan *Organizational Citizenship Behavior* maka, ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H1: Kepemimpinan Entrepreneurial berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada UKM Batik Probolinggo.

2. Pengaruh Motivasi Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang memengaruhi semangat dan keterlibatan karyawan dalam menyelesaikan tugas. Berdasarkan penelitian (29) serta (28) motivasi kerja terbukti memiliki pengaruh positif terhadap munculnya perilaku OCB. Karyawan yang memiliki motivasi tinggi cenderung menunjukkan rasa memiliki dan kemauan untuk berkontribusi lebih. Namun, (26) menekankan bahwa motivasi yang tidak diarahkan dengan baik dapat berpotensi menurunkan kinerja. Berdasarkan pada beberapa penelitian tentang hubungan antara Motivasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* maka, ditetapkan hipotesis penelitian sebagai berikut:

H2: Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada UKM Batik Probolinggo.

3. Manakah di antara kepemimpinan entrepreneurial dan motivasi kerja yang paling dominan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan UKM Batik Probolinggo

Berdasarkan hasil analisis regresi, Kepemimpinan *Entrepreneurial* merupakan variabel yang paling dominan memengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan UKM Batik Probolinggo. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien beta yang lebih besar dibandingkan Motivasi Kerja. Temuan ini menunjukkan bahwa kemampuan pemimpin dalam mendorong inovasi, inisiatif, dan keberanian menghadapi tantangan lebih berperan dalam meningkatkan perilaku OCB karyawan. Dengan demikian, semakin baik penerapan kepemimpinan *entrepreneurial*, maka semakin tinggi pula OCB karyawan.

H3: Kepemimpinan *Entrepreneurial* merupakan variabel yang lebih kuat berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* karyawan UKM Batik Probolinggo dibandingkan Motivasi Kerja.