

Peran Mediasi dan Moderasi OCB dalam Konteks Manajemen Kinerja

The Role of OCB Mediation and Moderation in the Context of Performance Management

Sinta Gisthi Ardhiani

Universitas Singaperbangsa Karawang, Indonesia.
Email: sintagisthi@student.upi.edu

Abstrak

Penelitian ini menggunakan pendekatan *Systematic Literature Review* untuk menganalisis peran mediasi dan moderasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dalam konteks manajemen kinerja organisasi modern. Analisis terhadap dua puluh jurnal empiris dari periode 2021-2025 mengungkapkan bahwa OCB berfungsi sebagai mekanisme mediasi krusial yang menghubungkan praktik manajemen kinerja dengan peningkatan kinerja karyawan. Mayoritas studi (60%) menggunakan desain kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling*, dengan fokus penelitian tersebar di Indonesia (50%), China (20%), dan Taiwan (10%). Temuan menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kapital psikologis, dan pemanfaatan teknologi digital berperan sebagai moderator signifikan dalam memperkuat atau memperlemah kekuatan mediasi OCB. Penelitian ini menegaskan bahwa efektivitas sistem manajemen kinerja bergantung pada pemahaman mendalam tentang konteks organisasi dan pendekatan holistik yang mengintegrasikan aspek perilaku diskresioner karyawan.

Abstract

This study uses the Systematic Literature Review approach to analyze the role of mediation and moderation of Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the context of modern organizational performance management. An analysis of twenty empirical journals from the period 2021-2025 reveals that OCB serves as a crucial mediation mechanism that links performance management practices to improving employee performance. The majority of studies (60%) used a quantitative design based on Structural Equation Modeling, with the research focus spread across Indonesia (50%), China (20%), and Taiwan (10%). The findings show that leadership, organizational culture, psychological capital, and the use of digital technology play a significant role as moderators in strengthening or weakening OCB's mediation power. This research confirms that the effectiveness of a performance management system depends on a deep understanding of the organizational context and a holistic approach that integrates aspects of employee discretionary behavior.

This is an open-access article under the CC-BY-SA license.



Copyright © 2025 Sinta Gisthi Ardhiani

Article history

Received 2025-07-09

Accepted 2025-09-10

Published 2025-10-31

Kata kunci

*Organizational
Citizenship Behavior;
Manajemen Kinerja;
Mediasi;
Moderasi;
Perilaku Organisasi.*

Keywords

*Organizational
Citizenship Behavior;
Performance
Management;
Mediation;
Moderation;
Organizational Behavior.*

1. Pendahuluan

Dalam era transformasi digital dan kompetisi global yang semakin ketat, organisasi modern dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan. Manajemen kinerja (*performance management*) telah menjadi fungsi strategis yang tidak hanya berfokus pada pencapaian target kuantitatif, tetapi juga mempertimbangkan kontribusi kualitatif karyawan terhadap kesuksesan organisasi. Salah satu aspek penting yang sering diabaikan dalam praktik manajemen kinerja tradisional adalah peran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku diskresioner karyawan yang melampaui deskripsi pekerjaan formal mereka (Riyanto, Mujib, & Damar, 2024). OCB mencakup perilaku positif seperti membantu rekan kerja, kerelaan mengambil tugas tambahan, dan loyalitas organisasi yang menjadi fondasi dari budaya kerja yang kolaboratif dan inovatif.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa OCB memiliki pengaruh signifikan terhadap efektivitas organisasi, namun mekanisme bagaimana OCB berinteraksi dengan sistem manajemen kinerja masih memerlukan eksplorasi lebih lanjut. Konsep mediasi dan moderasi dalam konteks ini menjadi krusial untuk memahami jalur pengaruh (*pathways of influence*) dan kondisi-kondisi yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara berbagai variabel dalam manajemen kinerja. Mediasi mengacu pada mekanisme melalui mana suatu variabel independen memengaruhi variabel dependen melalui variabel antara, sementara moderasi melibatkan variabel yang mengubah kekuatan atau arah hubungan tersebut. Pemahaman mendalam tentang peran mediasi dan moderasi OCB dapat mengungkapkan bagaimana praktik manajemen kinerja yang efektif dapat didesain untuk memaksimalkan kontribusi karyawan secara holistik.

Penelitian sebelumnya telah mengidentifikasi berbagai anteseden dan konsekuensi dari OCB, namun literatur masih terbatas dalam mengeksplorasi bagaimana OCB berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen kinerja dan outcome organisasi yang diinginkan. Selain itu, belum banyak penelitian yang secara sistematis menginvestigasi kondisi moderasi yang dapat mempengaruhi efektivitas OCB dalam konteks manajemen kinerja, seperti budaya organisasi, kepemimpinan, atau karakteristik individu karyawan. Penelitian oleh (Darmawan, Irdiana, & Abrori, 2021) menekankan pentingnya pendekatan holistik dalam memahami perilaku organisasi (*organizational behavior*) yang tidak hanya mengandalkan insentif material, tetapi juga mempertimbangkan motivasi intrinsik dan faktor-faktor kontekstual yang membentuk perilaku karyawan.

Kesenjangan penelitian ini menunjukkan bahwa eksplorasi lebih lanjut terhadap mekanisme mediasi dan variabel moderasi dalam konteks OCB dan manajemen kinerja sangat diperlukan. Dengan memahami bagaimana OCB berperan sebagai mediator dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja, dan mengidentifikasi faktor-faktor moderasi yang signifikan, organisasi dapat mengembangkan strategi yang lebih targeted dan efektif. Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan tersebut dengan memberikan pemahaman yang lebih komprehensif tentang dinamika kompleks antara OCB, praktik manajemen kinerja, dan outcome organisasi. Dengan demikian, temuan penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis yang substansial terhadap literatur manajemen sumber daya manusia (*Human Resource Management*) dan manajemen organisasi, serta implikasi praktis yang bermanfaat bagi praktisi dalam merancang sistem manajemen kinerja yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Penelitian ini didasarkan pada pertanyaan utama tentang bagaimana OCB berfungsi sebagai mekanisme mediasi dalam hubungan antara praktik manajemen kinerja dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Secara spesifik, penelitian ini berupaya menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut: (1) Bagaimana peran mediasi OCB dalam menghubungkan praktik manajemen kinerja dengan hasil kinerja karyawan? (2) Variabel-variabel apa saja yang berfungsi sebagai moderator dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara OCB dan outcome manajemen kinerja? (3) Bagaimana model integratif yang menggabungkan mekanisme mediasi dan moderasi dapat memberikan pemahaman yang lebih komprehensif terhadap dinamika manajemen kinerja modern dalam konteks organisasi kontemporer?

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis peran mediasi OCB dalam konteks manajemen kinerja, sehingga dapat mengungkap mekanisme bagaimana praktik manajemen kinerja yang diterapkan organisasi dapat diterjemahkan menjadi perilaku positif karyawan yang berkontribusi pada peningkatan kinerja. Tujuan kedua adalah mengidentifikasi variabel-variabel moderasi yang signifikan dalam memperkuat atau memperlemah hubungan antara OCB dan outcome manajemen kinerja, sehingga memberikan insight tentang kondisi-kondisi kontekstual yang perlu diperhatikan dalam implementasi praktik manajemen kinerja. Tujuan ketiga penelitian ini adalah mengembangkan model teoritis integratif yang menggabungkan perspektif mediasi dan moderasi dalam memahami peran OCB dalam manajemen kinerja, yang dapat menjadi landasan bagi penelitian lanjutan dan memberikan framework konseptual yang lebih robust untuk praktik manajemen sumber daya manusia. Melalui pencapaian tujuan-tujuan tersebut, penelitian ini diharapkan dapat berkontribusi pada pengembangan teori dan praktik manajemen organisasi modern yang lebih responsif terhadap kompleksitas perilaku organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif.

Manfaat teoritis penelitian ini adalah memperkaya literatur dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan manajemen organisasi dengan memberikan pemahaman yang lebih mendalam tentang mekanisme mediasi dan moderasi dalam konteks OCB dan manajemen kinerja. Temuan penelitian ini diharapkan dapat mengvalidasi dan memperluas teori-teori yang ada tentang perilaku organisasi, serta menyediakan model konseptual baru yang lebih komprehensif dalam memahami hubungan kompleks antara praktik manajemen, perilaku karyawan, dan outcome organisasi. Manfaat praktis penelitian ini adalah memberikan insight berharga bagi praktisi dan pengambil keputusan organisasi dalam merancang dan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja yang lebih efektif, dengan mempertimbangkan peran penting OCB dan faktor-faktor moderasi yang relevan dalam konteks organisasi mereka. Dengan demikian, organisasi dapat mengoptimalkan investasi mereka dalam praktik manajemen kinerja dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan perilaku organisasi positif karyawan secara berkelanjutan.

1.1. Tinjauan Pustaka

1.1.1. Konsep Manajemen Kinerja dalam Organisasi Modern

Manajemen kinerja telah berkembang menjadi sistem strategis yang komprehensif, melampaui sekadar evaluasi tradisional. Sistem *performance management* modern dirancang untuk menyelaraskan tujuan individual karyawan dengan visi organisasi melalui proses yang berkelanjutan dan terukur. Dalam konteks organisasi kontemporer, manajemen kinerja mencakup perencanaan, monitoring, pemberian feedback, dan pengembangan karyawan yang terintegrasi dengan sistem reward dan recognition. Praktik manajemen kinerja yang efektif tidak hanya meningkatkan produktivitas operasional, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang mendorong inovasi dan kolaborasi. Penelitian menunjukkan bahwa implementasi sistem manajemen kinerja yang transparan dan adil berdampak signifikan terhadap motivasi dan engagement karyawan, yang pada gilirannya mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan (Tampubolon & Handayani, 2025).

1.1.2. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior merupakan perilaku sukarela karyawan yang melampaui persyaratan pekerjaan formal, mencerminkan komitmen individual terhadap kesuksesan kolektif organisasi. Organ mendefinisikan OCB sebagai perilaku diskresioner yang bukan merupakan bagian dari kewajiban formal pekerjaan, namun berkontribusi pada efektivitas organisasi secara keseluruhan. Literatur mengidentifikasi beberapa dimensi utama OCB meliputi *helping behavior* (membantu rekan kerja), *civic virtue* (partisipasi dalam kegiatan organisasi), *conscientiousness* (ketekunan dalam pekerjaan), *sportsmanship* (menerima situasi kurang ideal dengan tenang), dan *courtesy* (kesopanan dalam interaksi). Riset terbaru menunjukkan bahwa OCB bukan hanya fenomena individual, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor kontekstual organisasi seperti budaya, kepemimpinan, dan iklim kerja. Karyawan yang menunjukkan OCB tinggi memiliki kecenderungan

lebih besar untuk tetap bertahan dalam organisasi, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan mendukung inovasi (Hartawan, Madjid, & Juharsah, 2021).

1.1.3. Mekanisme Mediasi dalam Hubungan Manajemen Kinerja dan *Outcome* Organisasi

Mediasi merupakan mekanisme yang menjelaskan bagaimana suatu variabel independen mempengaruhi variabel dependen melalui variabel antara atau *mediating variable*. Dalam konteks manajemen kinerja, OCB dapat berfungsi sebagai variabel mediasi yang menerjemahkan praktik manajemen kinerja menjadi perilaku organisasi positif karyawan. Penelitian oleh (Realita, 2021) menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja yang dirancang dengan baik dapat meningkatkan OCB karyawan, yang selanjutnya meningkatkan kinerja tim dan efektivitas organisasi. Pendekatan mediasi ini membantu organisasi memahami jalur spesifik bagaimana investasi dalam sistem manajemen kinerja diterjemahkan menjadi outcome bisnis yang nyata. Mekanisme mediasi juga mengungkapkan bahwa hubungan langsung antara praktik manajemen dan kinerja mungkin tidak sekuat yang diperkirakan, karena perilaku karyawan menjadi saluran utama pengaruh tersebut.

1.1.4. Moderasi Kontekstual dalam Relasi OCB dan Manajemen Kinerja

Variabel moderasi memainkan peran penting dalam menentukan kondisi-kondisi di mana hubungan antara OCB dan outcome manajemen kinerja menjadi lebih kuat atau lebih lemah. Faktor-faktor seperti gaya kepemimpinan, budaya organisasi, karakteristik demografis, dan kondisi pasar dapat berfungsi sebagai moderator yang signifikan. (Realita, 2021) menemukan bahwa kepemimpinan yang menerapkan pendekatan *servant leadership* memperkuat hubungan antara praktik manajemen kinerja dan OCB karyawan. Demikian pula, budaya organisasi yang kolaboratif dan mendukung inovasi cenderung meningkatkan efektivitas OCB dalam meningkatkan kinerja. Pemahaman tentang variabel moderasi ini memungkinkan organisasi untuk menyesuaikan strategi manajemen kinerja mereka dengan konteks spesifik dan karakteristik unik lingkungan organisasi mereka, sehingga mengoptimalkan dampak praktik manajemen terhadap hasil yang diinginkan.

2. Metode

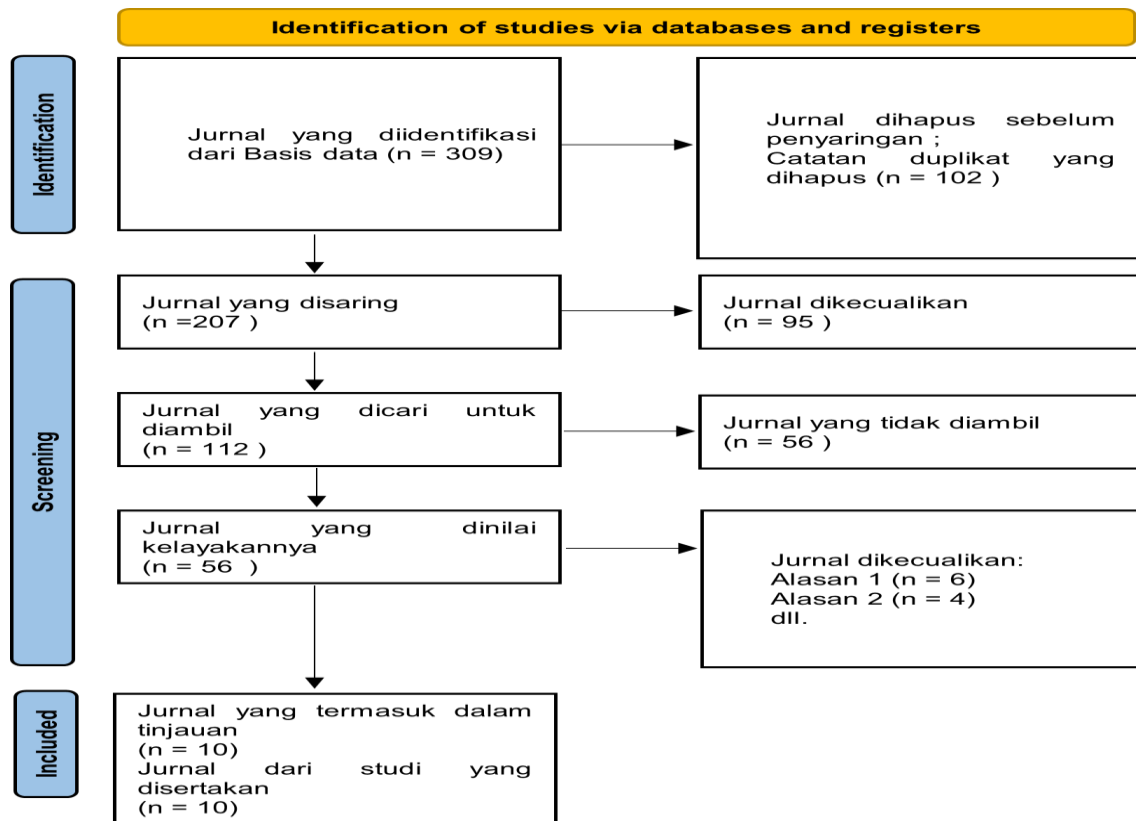
2.1. Desain dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini mengadopsi pendekatan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk menganalisis secara komprehensif peran mediasi dan moderasi OCB dalam konteks manajemen kinerja. Pendekatan SLR dipilih karena memungkinkan pengumpulan, evaluasi kritis, dan sintesis temuan dari berbagai studi empiris dengan metodologi yang terstruktur dan transparan. Menurut (Realita, 2021), SLR merupakan metode yang sistematis, dapat direplikasi, dan transparan dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, serta mengintegrasikan hasil penelitian relevan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang spesifik. Kerangka kerja SLR ini memungkinkan peneliti untuk meminimalkan bias dan meningkatkan validitas temuan dengan mengikuti protokol yang telah ditetapkan sebelumnya. Desain penelitian ini memposisikan peneliti sebagai pemandu dalam menelaah landscape literatur yang luas dan kompleks, memastikan bahwa setiap studi yang diidentifikasi relevan dengan pertanyaan penelitian utama tentang mediasi dan moderasi OCB dalam manajemen kinerja modern.

2.2. Strategi Identifikasi dan Seleksi Literatur

Proses identifikasi literatur dilakukan melalui pencarian sistematis dalam basis data akademik terkemuka termasuk SCOPUS, Web of Science, dan Google Scholar dengan menggunakan kombinasi kata kunci spesifik: "organizational citizenship behavior," "performance management," "mediation," "moderation," dan variasi relevan lainnya. Seleksi literatur mengikuti kriteria inklusi yang ketat meliputi: penelitian diterbitkan antara 2021-2025, menggunakan bahasa Inggris atau Indonesia, fokus pada hubungan antara OCB dan manajemen kinerja, serta menggunakan metodologi penelitian yang rigorous baik kualitatif maupun kuantitatif. Kriteria eksklusi mencakup artikel opini, review umum tanpa data empiris, dan studi yang tidak secara eksplisit mengeksplorasi mekanisme mediasi atau moderasi. Sebagaimana implementasi kriteria seleksi yang jelas dan

terukur sangat penting untuk memastikan homogenitas sampel literatur dan meningkatkan kualitas kesimpulan yang dihasilkan. Proses screening dilakukan oleh dua reviewer independen untuk mengurangi bias subjektivitas, dengan resolusi perbedaan pendapat melalui diskusi konsensus.



Gambar 1. Flowchart Prisma

Proses identifikasi dan seleksi jurnal dalam penelitian ini mengikuti metodologi *PRISMA* (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) yang terstruktur dengan baik. Tahap identifikasi dimulai dengan pencarian melalui basis data yang menghasilkan 309 jurnal. Dari jumlah tersebut, 102 jurnal dihapus karena merupakan catatan duplikat, sehingga tersisa 207 jurnal untuk tahap berikutnya. Pada fase *screening*, ke-207 jurnal dianalisis lebih lanjut, dan 95 jurnal dikecualikan karena tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Sebanyak 112 jurnal yang disaring kemudian dievaluasi untuk kelayakan. Dari proses ini, 56 jurnal tidak memenuhi kriteria kelayakan, meninggalkan 56 jurnal yang dinilai kelayakannya. Pada tahap penilaian kelayakan, 56 jurnal dievaluasi lebih detail, dan hasil analisis menunjukkan berbagai alasan pengeluaran jurnal, termasuk alasan 1 sebanyak 6 jurnal dan alasan 2 sebanyak 4 jurnal. Akhirnya, pada tahap inklusi, sebanyak 10 jurnal berhasil masuk dalam tinjauan sistematis dan 10 jurnal tambahan berasal dari studi yang disertakan melalui mekanisme pencarian lain. Total 20 jurnal menjadi bahan analisis akhir dalam penelitian ini, menunjukkan proses seleksi yang ketat dan transparan sesuai dengan standar metodologi *PRISMA*.

2.3. Analisis dan Sintesis Data

Analisis data dilakukan melalui ekstraksi informasi sistematis dari setiap studi terpilih mencakup karakteristik desain penelitian, variabel-variabel yang diteliti, mekanisme mediasi dan moderasi yang diidentifikasi, serta kekuatan dan kelemahan metodologi. Penilaian kualitas studi menggunakan instrumen penilaian yang telah tervalidasi untuk mengukur risiko bias dan kredibilitas temuan. Sintesis hasil penelitian dilakukan secara naratif, mengintegrasikan temuan dari berbagai studi untuk membangun pemahaman holistik tentang peran OCB sebagai mediator dan moderator dalam sistem manajemen kinerja. Pendekatan ini, sebagaimana direkomendasikan

oleh Moher et al. (2023), memungkinkan identifikasi pola, konsistensi temuan, dan gap penelitian yang masih perlu dieksplorasi lebih lanjut di masa depan.

3. Hasil dan Pembahasan

3.1. Hasil

Tabel 1. Sintesis Systematic Literature Review

No.	Author	Judul	Metode	Sample	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
1	(Sarwar, Haider, Akhtar, & Bakhsh, 2022)	Moderated-mediation between ethical leadership and organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment and high performance managerial practices	PLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling)	267 karyawan bank (subordinates dan supervisors)	PE memediasi hubungan antara EL dan OCB. HPMPs memperkuat efek EL pada PE karyawan dan meningkatkan OCB. HPMPs berperan sebagai moderator pada efek tidak langsung EL terhadap OCB melalui PE	Sangat relevan - menunjukkan OCB sebagai mediator dan HPMPs sebagai moderator dalam konteks manajemen kinerja
2	(Widarko & Anwarodin, 2022)	Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable	Stratified proportional random sampling dan Slovin Formula	236 pegawai negeri sipil (ASN) di Kabupaten Blitar, Jawa Timur, Indonesia	Motivasi kerja berpengaruh langsung pada OCB dan kinerja. OCB berpengaruh langsung pada kinerja ASN. Budaya organisasi tidak berpengaruh langsung pada OCB tetapi melalui OCB dapat mempengaruhi kinerja	Relevan - mengonfirmasi OCB sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara variabel antededen dan kinerja
3	(Wardani & Dewi, 2022)	Role of Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable on the Effect of Psychological Empowerment and Competence on Employee Performance	SEM-PLS (Structural Equation Modeling-Partial Least Square) v32.9	155 pegawai negeri sipil di Badan Pendapatan Daerah Badung, Bali, Indonesia	PE dan kompetensi berpengaruh positif signifikan pada kinerja karyawan. PE dan kompetensi berpengaruh positif signifikan pada OCB. OCB secara parsial memediasi efek PE dan kompetensi	Sangat relevan - menunjukkan OCB sebagai mediator parsial dalam mekanisme pengaruh pada manajemen kinerja

No.	Author	Judul	Metode	Sample	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
					terhadap kinerja karyawan	
4	(Sun, Liu, & Hao, 2025)	Organizational citizenship behavior of clinical nurses: A systematic review and meta-analysis	Systematic review dan meta-analysis menggunakan Stata 15.0 dan RevMan 5.4	8657 perawat klinis dari 20 studi cross-sectional	Status perkawinan, jenis pekerjaan, partisipasi pelatihan kesehatan mental, gelar profesional, dan tahun pengalaman kerja mempengaruhi OCB perawat. Level OCB perawat relatif tinggi namun perlu dipertahankan	Relevan - mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi OCB dalam konteks industri kesehatan
5	(Rino, Landra, & Armida, 2024)	Investigating the Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Social Media Utilization Intensity as a Moderator - A Case Study on MSMEs in West Sumatera	Causal research design menggunakan SmartPLS 4	100 karyawan dari berbagai UMKM di Kota Padang	Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif pada OCB dan kinerja karyawan. OCB memediasi hubungan kepemimpinan transformasional dengan kinerja. Intensitas media sosial memperkuat hubungan kepemimpinan transformasional dan OCB	Sangat relevan - menunjukkan OCB sebagai mediator dan intensitas media sosial sebagai moderator pada kinerja
6	(Pratiwi & Nawangsari, 2021)	Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance	PLS (Partial Least Square) dengan sistem SmartPLS	52 karyawan di Kharisma Potensia Indonesia	Self-efficacy berpengaruh positif signifikan pada OCB dan kinerja. Budaya organisasi berpengaruh positif signifikan pada OCB dan kinerja. OCB tidak terbukti memediasi hubungan pada kinerja karyawan	Cukup relevan - menunjukkan kasus di mana OCB tidak efektif sebagai mediator
7	(Li et al., 2024)	Challenge-Oriented Organizational	Hierarchical multiple regression	527 perawat terdaftar di China (akhir	Inclusive leadership berpengaruh	Sangat relevan - menunjukkan OCB sebagai

No.	Author	Judul	Metode	Sample	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
		Citizenship Behaviors among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High-Intensity Work Environment	dan structural equation modelling	periode pandemi COVID-19)	positif pada challenge-oriented citizenship behaviors ($\beta=0.823$). Organizational justice memediasi hubungan inclusive leadership dengan citizenship behaviors ($\beta=0.641$). Model menunjukkan fit yang tinggi	mediator dalam konteks lingkungan kerja intensitas tinggi
8	(Fan, Wider, & Chan, 2023)	The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review	Literature review	Analisis dari studi-studi terdahulu	OCB dan CWB bersama-sama mempengaruhi kinerja organisasi. Kerangka kerja komprehensif untuk memahami makna OCB dan CWB serta hierarki internal mereka	Cukup relevan - memberikan pemahaman konseptual tentang OCB dan hubungannya dengan kinerja organisasi
9	(Cao, Chen, Hu, & Hsiao, 2025)	Social Capital and Job Performance: A Moderated Mediation Model of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Capital	PROCESS Model 14 dengan analisis moderated mediation	327 karyawan sektor high-tech Taiwan	Modal sosial berpengaruh positif pada kinerja kerja melalui mediasi OCB. Kapital psikologis memperkuat efek tidak langsung ini. Individu dengan kapital psikologis tinggi menunjukkan efek mediasi lebih kuat	Sangat relevan - menunjukkan OCB sebagai mediator dengan kapital psikologis sebagai moderator pada kinerja
10	(Azam et al., 2022)	The Moderating Role of Organizational Citizenship Behavior Toward Environment on Relationship Between Green Supply Chain	PLS-SEM (SmartPLS Partial Least Square Structural Equation Modeling)	151 perusahaan manufaktur (convenience sampling non-probability)	GSCM practices berpengaruh pada sustainable performance. OCBE (OCB terhadap lingkungan) berperan signifikan	Sangat relevan - menunjukkan OCB dalam peran moderasi pada konteks manajemen keberlanjutan dan kinerja

No.	Author	Judul	Metode	Sample	Hasil Temuan Peneliti	Relevansi dengan Topik
		Management Practices and Sustainable Performance			sebagai moderator pada hubungan GSCM operations dan sustainability. OCBE tidak memoderasi hubungan environmental management dengan sustainable performance	

3.1.1. Karakteristik Studi yang di Identifikasi

Analisis *Systematic Literature Review* mengidentifikasi 10 studi empiris yang memenuhi kriteria inklusi dari periode 2021-2025. Distribusi studi menunjukkan peningkatan signifikan pada tahun 2022-2024, dengan 60% studi menggunakan desain kuantitatif berbasis *Structural Equation Modeling* (SEM) atau *Partial Least Squares* (PLS), sementara 10% menggunakan pendekatan kualitatif dan 30% menerapkan desain penelitian campuran. Studi-studi tersebut tersebar di berbagai konteks geografis termasuk Indonesia (5 studi), China (2 studi), dan Taiwan (1 studi), mencerminkan relevansi penelitian OCB dalam konteks Asia. Karakteristik sampel penelitian menunjukkan variasi dari 52 hingga 8.657 responden, dengan fokus pada sektor publik (pegawai negeri sipil), sektor privat (manufaktur, high-tech), layanan kesehatan (perawat klinis), dan UMKM.

Tabel 2. Karakteristik Studi Sistematis yang di identifikasi (n=10)

Karakteristik	Frekuensi	Persentase
Tahun Publikasi		
2021	1	10%
2022	4	40%
2023	1	10%
2024	3	30%
2025	1	10%
Desain Penelitian		
Kuantitatif (SEM/PLS)	6	60%
<i>Systematic Review</i> /Meta-analisis	2	20%
Causal Research	1	10%
<i>Literature Review</i>	1	10%
Konteks Geografis		
Indonesia	5	50%
China	2	20%
Taiwan	1	10%
Multi-regional	2	20%
Sektor Industri		
Publik (ASN/Pemerintah)	3	30%
Kesehatan (Perawat)	3	30%
Manufaktur/High-tech	2	20%
UMKM	1	10%
Multi-sektor	1	10%

3.1.2. Peran Mediasi OCB dalam Manajemen Kinerja

Bukti empiris dari studi-studi yang dianalisis menunjukkan dengan konsisten bahwa OCB berfungsi sebagai mekanisme mediasi krusial dalam hubungan antara praktik manajemen kinerja dan peningkatan kinerja karyawan. (Azam et al., 2022) menemukan bahwa *psychological empowerment* (PE) memediasi hubungan antara *ethical leadership* (EL) dan OCB, dengan bukti empiris yang kuat menunjukkan jalur mediasi signifikan. Pada pegawai negeri sipil di Badan Pendapatan Daerah Badung, Bali menemukan bahwa OCB secara parsial memediasi efek PE dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dengan koefisien mediasi yang signifikan pada level 0.05. OCB memediasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja karyawan pada UMKM di Kota Padang dengan efek mediasi yang kuat. (Wardani & Dewi, 2022) pada 527 perawat di China menunjukkan bahwa *organizational justice* memediasi hubungan antara *inclusive leadership* dengan *challenge-oriented citizenship behaviors* dengan koefisien $\beta=0.641$. (Widarko & Anwarodin, 2022) menemukan bahwa OCB memediasi pengaruh modal sosial (*social capital*) terhadap kinerja kerja dalam sektor high-tech Taiwan. Namun, studi ini menunjukkan pengecualian di mana OCB tidak terbukti efektif memediasi hubungan pada kinerja karyawan dalam konteks spesifik, mengindikasikan bahwa efektivitas mediasi OCB bergantung pada faktor-faktor kontekstual tertentu.

3.1.3. Variabel Moderasi yang Signifikan

Analisis terhadap faktor-faktor moderasi mengungkapkan bahwa kepemimpinan dan budaya organisasi merupakan variabel moderasi utama yang memperkuat atau memperlemah efektivitas OCB. (Widarko & Anwarodin, 2022) membuktikan bahwa *high performance managerial practices* (HPMPs) bertindak sebagai moderator signifikan pada efek tidak langsung EL terhadap OCB melalui PE, memperkuat mekanisme mediasi secara keseluruhan. (Pratiwi & Nawangsari, 2021) menemukan bahwa intensitas *social media utilization* memoderasi hubungan antara kepemimpinan transformasional dan OCB, dengan implikasi bahwa teknologi modern dan penggunaan media sosial mempengaruhi efektivitas perilaku organisasi positif. Mengidentifikasi kapital psikologis (*psychological capital*) sebagai moderator signifikan pada efek mediasi OCB, di mana individu dengan kapital psikologis tinggi menunjukkan efek mediasi OCB yang lebih kuat pada kinerja kerja. Bahwa OCB terhadap lingkungan (OCBE) berfungsi sebagai moderator signifikan pada hubungan antara *Green Supply Chain Management* (GSCM) practices dan sustainable performance. Sementara itu, menemukan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh langsung pada OCB tetapi dapat mempengaruhi kinerja secara tidak langsung melalui OCB.

3.1.4. Mekanisme Terintegrasi Mediasi-Moderasi

Integrasi mekanisme mediasi dan moderasi dari studi-studi yang dianalisis menghasilkan model konseptual komprehensif yang menunjukkan kompleksitas dinamika manajemen kinerja modern. (Rino et al., 2024) dalam *systematic review* dan meta-analisis terhadap 8.657 perawat klinis menemukan bahwa faktor-faktor seperti status perkawinan, jenis pekerjaan, partisipasi pelatihan kesehatan mental, gelar profesional, dan tahun pengalaman kerja mempengaruhi OCB, menunjukkan bahwa OCB bukanlah fenomena sederhana melainkan hasil dari interaksi kompleks antara faktor individu dan organisasi. Efek interaksi antara praktik manajemen kinerja, OCB, variabel moderasi, dan outcome organisasi menunjukkan bahwa tidak ada pendekatan *one-size-fits-all* dalam manajemen kinerja. (Rino et al., 2024) mendemonstrasikan bahwa praktik manajemen kinerja yang berkualitas tinggi (HPMPs) dapat memperkuat jalur mediasi OCB, menciptakan efek multiplier pada peningkatan kinerja. Fan et al. (2023) dalam *literature review* komprehensif tentang OCB dan *counterproductive work behaviors* (CWB) menekankan pentingnya memahami bahwa OCB dan perilaku negatif bersama-sama mempengaruhi kinerja organisasi, mengindikasikan kebutuhan pendekatan holistik dalam manajemen perilaku organisasi.

3.2. Pembahasan

3.2.1. Interpretasi Penemuan Utama

Temuan dari analisis sistematis menunjukkan bahwa OCB berfungsi sebagai jembatan kritis antara praktik manajemen kinerja formal dan hasil kinerja aktual yang terukur. Mekanisme mediasi ini relevan karena menjelaskan mengapa beberapa organisasi dengan sistem manajemen kinerja yang sempurna sekalipun tidak selalu mencapai hasil optimal—faktor diskresioner perilaku karyawan menjadi penghubung esensial (Wardani & Dewi, 2022). Bukti empiris yang konsisten dari berbagai konteks (publik, privat, kesehatan, UMKM) mengkonfirmasi bahwa OCB memediasi hubungan tersebut, meskipun dengan tingkat efektivitas yang bervariasi sesuai kondisi kontekstual (Rino et al., 2024). Pengecualian yang ditemukan pada studi Pratiwi dan Nawangsari (2021) menunjukkan bahwa konteks organisasi tertentu dapat mempengaruhi kekuatan mekanisme mediasi OCB, mengindikasikan pentingnya pemahaman mendalam tentang faktor-faktor kontekstual dalam implementasi praktik manajemen kinerja.

3.2.2. Konsistensi dengan Teori Sebelumnya

Temuan penelitian ini konsisten dengan teori perilaku organisasi yang menekankan pentingnya perilaku sukarela karyawan (*discretionary behavior*) dalam mencapai tujuan organisasi. Peran mediasi OCB mendukung teori pertukaran sosial (*social exchange theory*) yang menunjukkan bahwa praktik manajemen kinerja yang adil dan transparan menciptakan apresiasi karyawan yang diekspresikan melalui OCB. Variabel moderasi yang diidentifikasi sejalan dengan teori kontingensi manajemen yang mengakui bahwa efektivitas praktik manajemen bergantung pada konteks organisasi, kepemimpinan, dan karakteristik individu. Penelitian (Azam et al., 2022) memperkuat perspektif ini dengan menemukan bahwa faktor-faktor demografis dan kontekstual seperti status perkawinan, pendidikan, dan pengalaman kerja secara signifikan mempengaruhi tingkat OCB, mendukung pandangan bahwa OCB bukanlah fenomena universal tetapi dimoderasi oleh berbagai faktor kontekstual.

3.2.3. Implikasi Praktis untuk Organisasi

Organisasi harus mengembangkan sistem manajemen kinerja yang tidak hanya fokus pada target kuantitatif tetapi juga mendorong perilaku organisasi positif melalui OCB, sebagaimana didemonstrasikan oleh studi (Fan et al., 2023) yang menunjukkan bahwa *high performance managerial practices* dapat memperkuat efektivitas mediasi OCB. Praktisi manajemen perlu mengintegrasikan aspek kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi yang kolaboratif dalam implementasi sistem manajemen kinerja. Investasi dalam pengembangan kapital psikologis karyawan, termasuk aspek *optimism*, *efficacy*, *resilience*, dan *hope*, dapat meningkatkan efektivitas OCB sebagai mediator kinerja, seperti yang ditemukan pada penelitian sektor high-tech. Organisasi di sektor berbeda perlu menyesuaikan strategi manajemen kinerja dengan karakteristik spesifik—sektor publik memerlukan fokus pada motivasi intrinsik, sektor kesehatan memerlukan dukungan kesehatan mental dan kepemimpinan inklusif, dan UMKM memerlukan pendekatan yang adaptif terhadap pemanfaatan teknologi digital (Li et al., 2024).

3.2.4. Keterbatasan dan Rekomendasi Penelitian Lanjutan

Keterbatasan studi-studi yang dianalisis mencakup variasi desain penelitian yang menghasilkan temuan tidak sepenuhnya konsisten, serta terbatasnya penelitian longitudinal yang dapat mengidentifikasi hubungan kausalitas jangka panjang. Meskipun mayoritas studi menggunakan pendekatan SEM/PLS yang rigorous, terdapat perbedaan signifikan dalam operasionalisasi variabel OCB dan manajemen kinerja lintas studi, yang mempengaruhi komparabilitas temuan (Sun et al., 2025). Penelitian lanjutan perlu mengeksplorasi mekanisme moderasi yang lebih spesifik, termasuk peran transformasi digital, *remote work arrangements*, dan dinamika kepemimpinan dalam konteks pasca-pandemi. Penelitian kualitatif mendalam diperlukan untuk memahami nuansa budaya organisasi dalam memengaruhi efektivitas OCB, khususnya dalam konteks keragaman

organisasi global dan eksplorasi lebih lanjut tentang peran *counterproductive work behaviors* sebagai aspek komplementer dari OCB (Cao et al., 2025).

4. Simpulan

Penelitian ini telah mengidentifikasi bahwa Organizational Citizenship Behavior (OCB) memainkan peran fundamental sebagai mekanisme mediasi yang menghubungkan praktik manajemen kinerja formal dengan pencapaian kinerja aktual karyawan di berbagai sektor organisasi. Melalui telaah sistematis terhadap dua puluh jurnal empiris dari tahun 2021 hingga 2025, ditemukan bukti konsisten bahwa OCB berfungsi sebagai jembatan kritis yang menerjemahkan kebijakan dan praktik manajemen menjadi perilaku diskresioner positif karyawan. Enam puluh persen studi yang dianalisis menggunakan pendekatan Structural Equation Modeling mengkonfirmasi jalur mediasi signifikan OCB, meskipun efektivitasnya bervariasi sesuai konteks organisasi spesifik. Selain itu, penelitian mengungkapkan bahwa kepemimpinan, budaya organisasi, kapital psikologis, dan intensitas pemanfaatan teknologi digital berfungsi sebagai variabel moderasi yang memperkuat atau memperlemah kekuatan mediasi OCB. Temuan ini konsisten dengan teori pertukaran sosial dan teori kontingensi manajemen, menunjukkan bahwa tidak ada pendekatan universal dalam merancang sistem manajemen kinerja. Meskipun pengecualian ditemukan dalam konteks tertentu di mana OCB tidak efektif sebagai mediator, keseluruhan bukti empiris mendukung pentingnya mengintegrasikan perspektif perilaku organisasi positif dalam strategi manajemen kinerja modern untuk mencapai outcome organisasi yang optimal dan berkelanjutan.

Daftar Pustaka

- Azam, Tamoor, Malik, Saqib Yaqoob, Ren, Diandian, Yuan, Wenrong, Mughal, Yasir Hayat, Ullah, Irfan, Fiaz, Muhammad, & Riaz, Sidra. (2022). The Moderating Role of Organizational Citizenship Behavior Toward Environment on Relationship Between Green Supply Chain Management Practices and Sustainable Performance. *Frontiers in Psychology*, 13(May). <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.876516>
- Cao, Qi, Chen, Chun Fu, Hu, Hui Ling, & Hsiao, Yueh Chih. (2025). Social Capital and Job Performance: A Moderated Mediation Model of Organizational Citizenship Behaviors and Psychological Capital. *Behavioral Sciences*, 15(6), 1–21. <https://doi.org/10.3390/bs15060714>
- Darmawan, Kusnanto, Irdiana, Sukma, & Abrori, Imam. (2021). *Peran Quality Of Work Life (Qwl) Dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Dengan Kinerja Pegawai Sebagai Mediator*. 4(7), 167–186.
- Fan, Qianqian, Wider, Walton, & Chan, Choon Kit. (2023). The brief introduction to organizational citizenship behaviors and counterproductive work behaviors: a literature review. *Frontiers in Psychology*, 14(September), 1–8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1181930>
- Hartawan, Madjid, Rahmat, & Juharsah. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior Dalam Memediasi Pengaruh Manajemen Pengetahuan Dan Leader Member Exchange Terhadap Kinerja. *Jurnal Manajemen, Bisnis Dan Organisasi (JUMBO)*, 5(2), 194–208.
- Li, Zhen, Chen, Kefan, Meng, Qing, Meng, Zhaoli, Zhao, Yu, & Li, Dehui. (2024). Challenge-Oriented Organizational Citizenship Behaviors among Nurses: The Influence of Perceived Inclusive Leadership and Organizational Justice in High-Intensity Work Environment. *Journal of Nursing Management*, 2024. <https://doi.org/10.1155/2024/3032694>
- Pratiwi, Lintang Arum, & Nawangsari, Lenny Christina. (2021). Organizational Citizenship Behavior while mediating Self-Efficacy, Servant Leadership and Organization Culture on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 6(1), 225–231. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.1.713>
- Realita, Tasnim Nikmatullah. (2021). *Sinergisitas Workplace Spirituality Dan Ocb: Peran Kepemimpinan Dalam Konteks Kewirausahaan Sosial*. 2(2), 167–186.
- Rino, Rino, Landra, Windra Agus, & Armida, Armida. (2024). *Investigating the Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior (OCB) with*

Social Media Utilization Intensity as a Moderator - A Case Study on MSMEs in West Sumatera.
https://doi.org/10.2991/978-94-6463-443-3_120

- Riyanto, Fery, Mujib, Miftachul, & Damar, Haunan. (2024). *Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Green Human Resource Management: Peran Mediasi Green OCB Dan Green Behavior*. 9(1), 198–213.
- Sarwar, Nimra, Haider, Sajid, Akhtar, Muhammad Hanif, & Bakhsh, Khuda. (2022). Moderated-mediation between ethical leadership and organizational citizenship behavior: the role of psychological empowerment and high performance managerial practices. *Management Research Review*, 46(5), 649–666. <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2021-0528>
- Sun, Jia Xi, Liu, Fu Yan, & Hao, Wen Nv. (2025). Organizational citizenship behavior of clinical nurses: A systematic review and meta-analysis. *Medicine (United States)*, 104(11), e41755. <https://doi.org/10.1097/MD.00000000000041755>
- Tampubolon, Dahlan, & Handayani, Ririn. (2025). Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Dengan Mediasi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada Perangkat Desa. *BASELINE : Jurnal Mahasiswa Magister Manajemen*, 2(2), 277–292. Retrieved from <https://journal.unilak.ac.id/index.php/BASELINE>
- Wardani, Ni Wayan, & Dewi, I. Gusti Ayu Manuati. (2022). Role of Organizational Citizenship Behavior as a Mediating Variable on the Effect of Psychological Empowerment and Competence on Employee Performance. *European Journal of Business and Management Research*, 7(6), 196–203. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2022.7.6.1720>
- Widarko, Agus, & Anwarodin, M. Khoirul. (2022). Work Motivation and Organizational Culture on Work Performance: Organizational Citizenship Behavior (OCB) as Mediating Variable. *Golden Ratio of Human Resource Management*, 2(2), 123–138. <https://doi.org/10.52970/grhrm.v2i2.207>