

Analisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Budaya Kerja Dan Komitmen Kerja Terhadap Peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* Dan Kinerja Pegawai Bagian Umum Sekretariat daerah kabupaten jember

Putu Kartika Saraswati Wiguna¹, Nurul Qomariah², Ni Nyoman Putu Martini
Universitas Muhammadiyah Jember

Email: ¹kartikaayin14@gmail.com, ²nurulqomariah@unmuhjember.ac.id, ³ninyoman@unmuhjember.ac.id

Diterima: xxxxxxxxxx | Disetujui: xxxxxxxxxx | Dipublikasikan: xxxxxxxxxx

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui secara langsung maupun tidak langsung pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variabel intervening pada Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. jumlah sampel Penelitian ini adalah 98 dengan menggunakan Teknik sampling jenuh (sensus). Teknik analisis yang digunakan adalah Structural Equation Model (SEM) dengan menggunakan WarpPLS 6.0. Hasil analisis data menunjukkan bahwa (1) kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, (2) kepemimpinan transformasional, budaya kerja dan komitmen kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, (2) kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior* sebagai variable intervening.

Kata kunci: Transformasional; budaya; komitmen; OCB; Kinerja

Abstract

The purpose of this study was to determine directly or indirectly the influence of transformational leadership, working culture and working commitment on employee performance through Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable in the General Section Employees of the Jember Regency Regional Secretariat. The number of samples in this study was 98 using a saturated sampling technique (census). The analysis technique used is the Structural Equation Model (SEM) using WarpPLS 6.0. The results of data analysis show that (1) transformational leadership, working culture and working commitment have a significant effect on Organizational Citizenship Behavior, (2) transformational leadership, organizational culture and organizational commitment have a significant effect on employee performance, (2) transformational leadership, working culture and commitment. organization has a significant effect on employee performance through Organizational Citizenship Behavior as an intervening variable.

Keywords: *transformational leadership; culture; commitment; OCB; Performance*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Menurut para ahli manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut: Menurut Handoko (2014), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Menurut Hasibuan (2017) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sumber daya manusia merupakan aspek vital dalam organisasi, karena dari usaha atau kegiatan kerjanya dengan kemampuan, keterampilan dan pengetahuannya, maka tujuan organisasi dapat tercapai.

Tujuan organisasi dapat dicapai dengan perilaku pegawai di tempat kerja atau dapat dikatakan dengan kinerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan sebagai bentuk kontribusi terhadap organisasi (Kaswan 2017). Menurut Rismawati dan Mattalata (2018) kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan atau perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Bintoro dan Daryanto (2017) mengatakan kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan atau menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Variabel pengukur yang dapat memengaruhi kinerja cukup banyak dibahas dalam artikel penelitian diantaranya adalah variabel kepemimpinan, budaya organisasi, komitmen organisasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), disiplin kerja dan masih banyak variabel lainnya (Faizal et al., 2019; Hakim & Fernandes, 2017; Hermawati & Mas, 2017; N Qomariah, 2019; Nurul Qomariah, 2021; Renyut et al., 2017)

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain (karyawan), olehnya diperlukan suatu gaya atau perilaku kepemimpinan tertentu, yang dikenal dengan kepemimpinan abad 21 yakni kepemimpinan transformasional. Menurut Setiawan dan Muhith (2012) secara leksikal istilah kepemimpinan transformasional terdiri dari dua kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Istilah tersebut bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi dan lain sebagainya) bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mentransformasikan visi menjadi realitas, panas menjadi energi, potensi menjadi faktual, laten menjadi manifest. Menurut Rafferty (2017) Kepemimpinan Transformasional mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Sedangkan menurut Mulyono (2018) yang menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional terhadap kepuasan kerja. Gaya kepemimpinan yang utama adalah transformasional dan transaksional, faktor gaya kepemimpinan yang berbeda memiliki dampak terhadap komponen kepuasan karyawan. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Penelitian Hartadi, dkk. (2020) kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Namun penelitian Nurhuda, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika. Selanjutnya Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021) dalam artikelnya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap

kinerja karyawan, Vipraprastha, dkk. (2018) juga mendapati hasil yang negative dan tidak signifikan yaitu hubungan antara variable kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

Selain peran kepemimpinan, kinerja juga dipengaruhi oleh faktor budaya dalam organisasi. Budaya organisasi merupakan norma-norma yang diterima secara bersama dan dianut oleh mayoritas organisasi. Luthans (2012) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah pola pemikiran dasar yang diajarkan kepada personel baru sebagai cara untuk merasakan, berfikir dan bertindak secara benar dari hari-kehari. Wibowo (2012) berpendapat bahwa: budaya organisasi mengacu ke sistem makna bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi itu dari organisasi-organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Sejalan dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja Setiawan dan Lestari (2016). Saputra, (2020). Rivai, A. (2020). Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Nisa, dkk. (2018). Rita, M., dkk. (2018). Namun hasil penelitian tersebut ditentang oleh penelitian (Girsang, 2019) yang menyatakan bahwa budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada RS Putri Hijau.

Selain itu karakteristik organisasi, juga membentuk karakter pegawai dalam membangun komitmen terhadap organisasi. Komitmen organisasi adalah kondisi dimana karyawan sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Lebih lanjut, komitmen organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan (Steers & Porter, 2011). Menurut Kaswan (2017) komitmen organisasi merupakan ukuran kesediaan karyawan untuk bertahan dengan sebuah perusahaan di waktu yang akan datang. Komitmen kerap kali mencerminkan kepercayaan karyawan terhadap misi dan tujuan organisasi, kesediaan melakukan usaha dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasrat untuk terus bekerja disana. Menurut Sianipar (2014) komitmen organisasi adalah keputusan karyawan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi dengan sepenuh hati menerima tujuan organisasi dan memberikan kontribusi yang terbaik bagi kemajuan organisasinya. Peneliti Vipraprastha, dkk. (2018) mendukung pendapat ahli, dimana komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun penelitian Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021) dalam artikelnya menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan,

Pegawai yang memiliki komitmen terhadap organisasi, umumnya memiliki perilaku kerja yang optimal meski tidak semua melekat pada tugas dan fungsinya. Baranik (2015) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah perilaku dalam kinerja yang tidak ditemukan didalam deskripsi pekerjaan pegawai yang bersifat formal yang dimana hal tersebut dapat mendukung lingkungan sosial dan psikologi organisasi. *Organizational citizenship behavior* mencerminkan tindakan-tindakan yang dilakukan oleh karyawan yang melampaui ketentuan minimum yang diharapkan oleh peran organisasi dan mempromosikan kesejahteraan rekan kerja, kelompok kerja dan perusahaan (Mohammad 2011). *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebuah perilaku positif, dalam hal ini adalah perilaku membantu pekerjaan individu lain yang ditunjukkan oleh seseorang dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kontribusi yang ditunjukkan oleh pekerja itu berupa pekerjaan di luar

pekerjaan yang harus dia lakukan, pekerja tersebut menunjukkan perilaku menolong pada orang lain dalam sebuah perusahaan sehingga tindakan tersebut dapat memperbaiki kinerja organisasi atau perusahaan tersebut (Rivai dan Mulyadi 2012). Selain kajian teori dan pendapat ahli, penelitian Saputro (2021), Kurniawan dkk (2019), Wati dan Sun Surjanti (2018), Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Nisa, dkk. (2018). Vipraprastha, dkk. (2018). Hartadi, dkk. (2020) menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Namun penelitian (Purwanto et al., 2021) menyatakan bahwa OCB berpengaruh tidak signifikan terhadap variabel kinerja.

Berdasarkan kajian teori dan bukti empiris yang menunjukkan masih ditemukannya celah penelitian maka peneliti tertarik untuk menguji pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen terhadap kinerja pada Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember berkewajiban untuk menyiapkan Rencana Strategis sebagai acuan penyelenggaraan pemerintahan dan pembangunan yang menjadi tugas dan fungsinya dalam jangka waktu 5 (lima) tahunan. Kewajiban ini, disamping sebagai bentuk implementasi untuk melaksanakan amanat peraturan perundangan juga didasarkan atas kebutuhan dalam rangka mewujudkan Kabupaten Jember yang lebih sejahtera, berakhlak, berkeadilan, mandiri dan berdayasaing. Rencana Strategis Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember adalah dokumen perencanaan periode 5 (lima) tahunan yang memuat Visi, Misi, Tujuan, Sasaran, Strategi, Kebijakan, Program, dan Indikasi Kegiatan pembangunan disertai dengan indikasi pendanaan yang disusun sesuai dengan tugas dan fungsinya serta diselaraskan dengan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Daerah (RPJMD) Kabupaten Jember.

Secara detail, tugas dan fungsi struktur organisasi menurut Peraturan Bupati Jember Nomor 63 Tahun 2016 tentang Tugas Pokok dan Fungsi Organisasi Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember, adalah sebagai berikut: Bagian Umum mempunyai tugas melaksanakan urusan tata usaha, rumah tangga, perjalanan dinas, protokol, menyelenggarakan sandi dan telekomunikasi, mengelola sebagian kekayaan daerah dan tugas lain yang diberikan oleh Asisten Administrasi.

Sedangkan Fungsi Organisasi Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember, adalah sebagai berikut: Penyiapan urusan administrasi tata usaha pimpinan dan umum; Pelaksanaan urusan administrasi keuangan bupati dan wakil bupati, sekretaris daerah, asisten dan staf ahli; pelaksanaan urusan perjalanan dinas bupati dan wakil bupati, sekretariat daerah, asisten dan staf ahli; pelaksanaan urusan rumah tangga bupati dan wakil bupati serta sekretaris daerah; pengelolaan sebagian kekayaan daerah; penyusunan laporan pertanggungjawaban atas pelaksanaan tugas.

Sasaran jangka menengah bagian umum terdiri dari tujuan yang merupakan implementasi atau penjabaran dari misi dengan menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai oleh organisasi di masa mendatang. Tujuan adalah sesuatu (apa) yang akan dicapai atau dihasilkan dalam jangka waktu 1 (satu) sampai dengan 5 (lima) tahunan. Tujuan ditetapkan dengan mengacu kepada pernyataan visi dan misi serta didasarkan pada isu – isu dan analisis strategis. Tujuan tidak harus dinyatakan dalam bentuk kuantitatif, akan tetapi harus dapat menunjukkan suatu kondisi yang ingin dicapai di masa mendatang. Tujuan akan mengarahkan perumusan sasaran, kebijakan, program dan kegiatan dalam rangka merealisasikan misi. Dengan berlandaskan pada misi yang telah ditetapkan, maka Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember menetapkan tujuan yaitu: Terwujudnya pelayanan prima kepada bupati, wakil bupati, sekretaris daerah, asisten dan staf ahli; terwujudnya pendapatan daerah.

Sasaran adalah merupakan penjabaran dari tujuan. Sasaran menggambarkan hal yang ingin dicapai melalui tindakan-tindakan yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan. Oleh karenanya sasaran yang ditetapkan diharapkan dapat memberikan fokus pada penyusunan program dan kegiatan. Sasaran adalah hasil yang akan dicapai secara nyata oleh instansi pemerintah dalam rumusan yang lebih spesifik, terukur, dalam kurun waktu yang lebih pendek dari tujuan. Dalam sasaran dirancang pula indikator sasaran. Yang dimaksud dengan indikator sasaran adalah ukuran tingkat keberhasilan pencapaian sasaran untuk diwujudkan pada tahun bersangkutan. Setiap indikator sasaran disertai dengan rencana tingkat capaiannya (targetnya) masing-masing. Sasaran diupayakan untuk dapat dicapai dalam kurun waktu tertentu/tahunan secara berkesinambungan sejalan dengan tujuan yang ditetapkan dalam rencana strategis. Atas dasar arti dan makna penetapan sasaran dimaksud, maka sasaran yang ingin dicapai Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember adalah: Meningkatnya kualitas pelayanan kepada bupati, wakil bupati, sekretaris daerah, asisten dan staf ahli; meningkatnya pendapatan daerah dari aset menjadi tanggungjawab bagian umum.

Berdasarkan tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan pelayanan prima perlu diimbangi dengan citra birokrasi yang mempunyai kompetensi yang baik dalam bidang profesionalisme aparatur, penguasaan komunikasi dan pemahaman terhadap manajemen standar pelayanan. Sumber daya aparatur merupakan aset strategis dalam kerangka perwujudan *good governance*. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Bagian Umum Sekretariat Kabupaten Jember terdapat beberapa permasalahan yang dijabarkan sebagaimana tertuang dalam tabel berikut:

Tabel 1 Identifikasi Permasalahan Berdasarkan Tugas dan Fungsi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

No	Aspek Kajian	Permasalahan Pelayanan OPD	Target realisasi 100%
1	Penyiapan urusan administrasi tata usaha pimpinan dan umum	Pelayanan yang belum optimal	90 %
		Lemahnya akuntabilitas kinerja penyelenggaraan pemerintah	85%
2	Pelaksanaan urusan administrasi keuangan Bupati dan Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan Staf ahli	Masih adanya pihak eksternal yang kurang mendukung pelaksanaan tugas aparatur	80%
3	Pelaksanaan urusan perjalanan dinas Bupati dan Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan staf ahli	Belum terciptanya budaya kerja yang baik dan mendukung pelaksanaan tugas secara optimal	90%
4	Pelaksanaan urusan rumah tangga Bupati dan Wakil Bupati, Sekda, Asisten dan Staf Ahli	Pelayanan yang belum optimal	80%
5	Pengelolaan sebagian kekayaan daerah	Kurangnya promosi dan peningkatan fasilitas layanan	80%
6	Penyusunan Laporan pertanggungja waban atas pelaksanaan tugas	Lemahnya akuntabilitas kinerja penyelenggaraan pemerintah	90%

Sumber: Bagian Umum Sekretariat Daerah Kab. Jember. (2022).

Bagian Umum Sekretariat Daerah Kab. Jember terdiri dari sub bagian umum, sub bagian rumah tanggadan sub bagian pemeliharaan dan perawatan. Masing-masing memiliki tugas terdiri dari Sub Bagian Umum melaksanakan administrasi tata usaha umum, administrasi tata usaha keuangan Sekretariat Daerah, penyiapan kebutuhan administrasi peralatan dan perlengkapan perkantoran, mengelola sebagian kekayaan daerah serta tugas lain yang di berikan oleh Kepala bagian umum; sub bagian rumah tangga, tugas melaksanakan penyediaan makanan dan minuman bupati, wakil bupati, sekretaris daerah, pelayanan tamu, pemeliharaan kebersihan serta tugas lain yang diberikan oleh kepala bagian umum; sub bagian perawatan dan pemeliharaan, tugas melaksanakan pelayanan dan pemeliharaan angkutan umum kedinasan, pemeliharaan inventaris peralatan dan perlengkapan perkantoran, pemeliharaan gedung kantor / rumah dinas serta tugas lain yang diberikan oleh Kepala Bagian Umum.

Berdasarkan tabel 1 mengenai identifikasi permasalahan berdasarkan tugas dan fungsi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember dapat diketahui bahwa masih belum mencapai target realisasi program yang diharapkan pada setiap aspek kahian yang terdapat pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Sehingga dalam penelitian ini, peneliti mendapatkan fenomena kinerja ialah “Kurangny efektivitas kinerja pegawai dalam menjalankan tugas dan fungsi”. Maka mengacu pada permasalahan yang ada, peneliti mencoba mengangkat beberapa faktor yang diasumsikan penting untuk meningkatkan kinerja dan meminimalisir permasalahan yang terdapat pada objek yang diteli ialah mengacu pada variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi yang berpengaruh terhadap OCB serta berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Masalah penelitian ini dikategorikan menjadi dua bagian yang menjadi keterbaruan dalam artikel. Masalah penelitian yang pertama yaitu masi ditemukan beberapa hasil kesenjangan penelitian yang menunjukkan celah penelitian dari hubungan variabel kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap kinerja. Selain itu permasalahan pada objek penelitian yaitu belum tercapainya target realisasi proram yang diharapkan pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi terhadap OCB serta berdampak terhadap peningkatan kinerja pegawai pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

METODE PENELITIAN

Desan penelitian ini mengutip pendapat Sugiyono (2013) yang menyatakan bahwa pemahaman didapatkan dari proses pembutian yang dikembangkan dari pengetahuan berdasarkan hasil memecahkan masalah dan mengidentifikasi data tersistematis dengan teknik Analisa tertentu. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif dan kuantitatif. Metode deskriptif meruapakan jenis pendekatan penelitian yang memberikan gambaran atau mendeskripsikan data tanpa keinginan untuk memberikan generalisasi penyimpulan hasil (Sugiyono, 2013). Sedangkan metode kuantitatid merupakan pendekatan penelitian yang tersitematis, terstruktur dan terencana dengan jelas mengenai permasalahan yang ingin diketahui, mensintesis data hingga didapatkan jawaban mengenai permasalahan yang terjadi.

Variabel penelitian ini dikategorikan menjadi tiga jenis variabel, diantaranya variabel eksogen kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen

organisasi. Selanjutnya variabel intervening dan endogen yang secara berturut turut adalah OCB dan kinerja pegawai. Sample dalam penelitian ini adalah menggunakan seluruh populasi yang ada yaitu seluruh Pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember sebanyak 98 responden.

HASIL

Evaluasi Outer Model

Uji Validitas

Kriteria uji validasi adalah dengan menggunakan kriteria faktor loadings (*cross-loadings factor*) dengan nilai lebih dari 0,70 dan *average variance extracted (AVE)* dengan nilai melebihi 0,70 untuk uji validitas konfergen dan untuk uji validitas diskriminan menggunakan perbandingan akar dari AVE dengan korelasi antar variabel. (Solihin dan Ratmono, 2013). Hasil WarpPLS 6.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 2 Combined loadings and cross-loadings

	X1	X2	X3	Z	Y	Type (a)	SE	P value
X1.1	0.808	0.168	-0.092	0.148	-0.130	Reflect	0.081	<0.001
X1.2	0.850	0.107	-0.064	0.004	0.065	Reflect	0.080	<0.001
X1.3	0.875	-0.126	0.144	-0.018	-0.084	Reflect	0.079	<0.001
X1.4	0.831	-0.140	0.003	-0.129	0.149	Reflect	0.080	<0.001
X2.1	0.211	0.815	0.164	-0.054	-0.229	Reflect	0.081	<0.001
X2.2	0.191	0.848	-0.033	0.087	-0.160	Reflect	0.080	<0.001
X2.3	0.078	0.847	-0.237	0.043	0.028	Reflect	0.080	<0.001
X2.4	-0.185	0.766	0.109	-0.178	0.324	Reflect	0.089	<0.001
X2.5	-0.414	0.757	0.058	0.024	0.195	Reflect	0.082	<0.001
X3.1	-0.185	0.500	0.753	-0.185	-0.102	Reflect	0.082	<0.001
X3.2	-0.023	0.045	0.909	-0.219	-0.077	Reflect	0.079	<0.001
X3.3	0.081	-0.139	0.908	-0.004	0.066	Reflect	0.079	<0.001
X3.4	0.121	-0.408	0.716	0.478	0.122	Reflect	0.083	<0.001
Z1	0.105	-0.209	0.405	0.799	-0.146	Reflect	0.081	<0.001
Z2	0.181	-0.063	0.171	0.819	-0.072	Reflect	0.081	<0.001
Z3	0.365	-0.125	-0.008	0.721	-0.001	Reflect	0.085	<0.001
Z4	-0.276	0.227	-0.325	0.777	-0.056	Reflect	0.082	<0.001
Z5	-0.325	0.159	-0.274	0.752	0.292	Reflect	0.082	<0.001
Y1	0.234	-0.125	0.087	0.114	0.845	Reflect	0.080	<0.001
Y2	0.244	-0.249	-0.065	0.075	0.793	Reflect	0.081	<0.001
Y3	0.210	0.102	0.172	-0.145	0.754	Reflect	0.082	<0.001
Y4	-0.125	-0.043	-0.081	-0.077	0.748	Reflect	0.082	<0.001
Y5	-0.232	0.299	-0.140	-0.171	0.705	Reflect	0.083	<0.001
Y6	-0.451	0.073	0.013	0.203	0.751	Reflect	0.084	<0.001

Hasil perhitungan WarpPLS 6.0 pada tabel 4.9 menunjukkan bahwa masing-masing nilai pada cross-loadings factor telah mencapai nilai diatas 0,7 dengan nilai p di bawah 0,05. Dengan demikian kriteria uji validitas konvergen telah terpenuhi.

Uji Reliabilitas

Pengujian reliabilitas dilakukan dengan tujuan untuk memastikan instrumen penelitian yang digunakan dapat menyajikan pengukuran konsep secara konsisten tanpa ada bias. Hasil olah data WarpPLS 6.0 adalah sebagai berikut:

Tabel 3 Uji Reliabilitas

Variabel	Composite reliability	Cronbach's alpha
Kepemimpinan transformasional	0,906	0,862
Budaya organisasi	0,868	0,807
Komitmen organisasi	0,895	0,840
OCB	0,869	0,810
Kinerja pegawai	0,886	0,844

Dasar yang digunakan dalam uji reliabilitas adalah nilai *Composite reliability coefficients* dan *Cronbach's alpha coefficients* di atas 0,7. Hasil pada tabel 4.11 menunjukkan bahwa instrumen kuesioner dalam penelitian ini telah memenuhi ketentuan uji reliabilitas.

Evaluasi Inner Model

Uji Hipotesis

Pada bagian ini menguraikan tiap-tiap jalur pada bagian model dengan menggunakan analisis jalur (*Path Analysis*). Tiap-tiap jalur yang diuji menunjukkan pengaruh langsung dan tidak langsung kepemimpinan transformasional (X1) dan budaya organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) dan kinerja pegawai (Y) Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Dengan mengetahui signifikan atau tidaknya tiap-tiap jalur tersebut akan menjawab apakah hipotesis yang diajukan diterima atau ditolak. Masing-masing jalur yang diuji mewakili hipotesis yang ada dalam penelitian ini. Nilai koefisien jalur dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4 Hasil Uji Hipotesis

No	Hipotesis	Path coefficients	P values	Kesimpulan
1	Kepemimpinan transformasional → OCB	0,161	0,031	Diterima
2	Budaya organisasi → OCB	0,209	0,033	Diterima
3	Komitmen organisasi → OCB	0,499	0,001	Diterima
4	Kepemimpinan transformasional → Kinerja	0,172	0,036	Diterima
5	Budaya organisasi → Kinerja	0,233	0,008	Diterima
6	Komitmen organisasi → Kinerja	0,228	0,009	Diterima
7	OCB → Kinerja	0,338	0,001	Diterima
8	Kepemimpinan transformasional → OCB → Kinerja	0,054	0,009	Diterima
9	Budaya organisasi → OCB → Kinerja	0,071	0,030	Diterima
10	Komitmen organisasi → OCB → Kinerja	0,169	0,007	Diterima

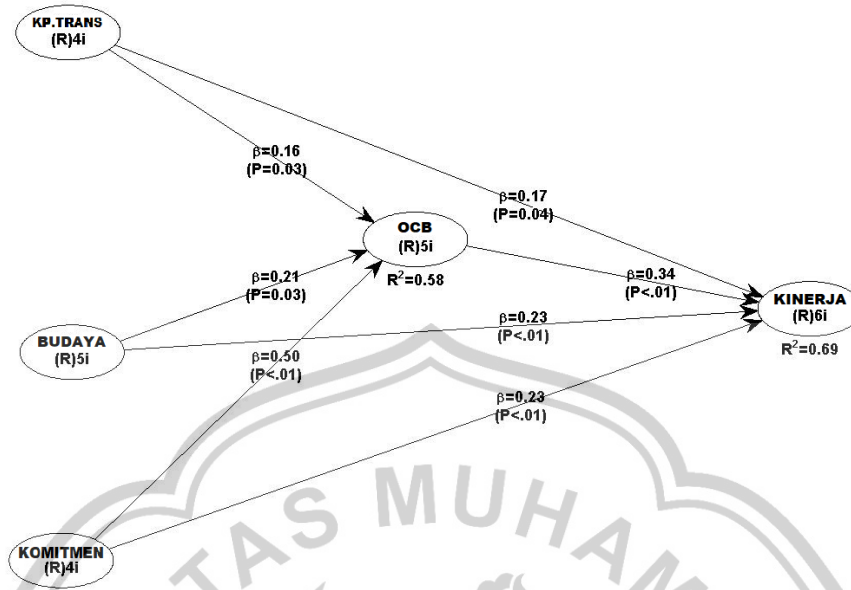
- a. Hasil pengujian variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,161 dengan *p-value* sebesar 0,031. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada α ($0,031 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).
- b. Hasil pengujian variabel budaya organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,209 dengan *p-value* sebesar 0,033. Karena nilai *p-value* lebih kecil dari pada α ($0,033 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya organisasi (X2) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z).

- c. Hasil pengujian variabel komitmen organisasi (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,410 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan komitmen organisasi (X3) terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)*.
- d. Hasil pengujian variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,172 dengan ρ -value sebesar 0,036. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,036 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional (X1) terhadap kinerja pegawai (Y).
- e. Hasil pengujian variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,233 dengan ρ -value sebesar 0,008. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,008 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y).
- f. Hasil pengujian variabel komitmen organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,228 dengan ρ -value sebesar 0,009. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,009 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan komitmen organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y).
- g. Hasil pengujian variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* terhadap kinerja pegawai (Y) diperoleh nilai *Path coefficient* sebesar 0,338 dengan ρ -value sebesar 0,001. Karena nilai ρ -value lebih kecil dari pada α ($0,001 < 0,05$) maka H_0 ditolak dengan demikian ada pengaruh signifikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* terhadap kinerja pegawai (Y).
- h. Pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* sebesar 0,054 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,172.
- i. Pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* sebesar 0,071 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,233.
- j. Pengaruh tidak langsung dari variabel komitmen organisasi (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* sebesar 0,169 yang nilainya lebih besar dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel komitmen organisasi (X3) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,228. Dengan demikian dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional (X1), komitmen organisasi (X3) dan budaya organisasi (X2) mempengaruhi kinerja pegawai (Y) melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z)* dengan nilai lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

1.4.2.4 Model Hipotesis

Pengujian hipotesis didasarkan pada hasil analisis model SEM PLS yang mengandung seluruh variabel pendukung uji hipotesis. Model PLS dengan penambahan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebagai variabel mediasi

menerangkan bahwa penambahan variabel akan memberikan kontribusi tambahan sebagai penjelas kinerja pegawai.



Gambar 1 Model Hipotesis

Koefisien Determinasi

Hasil pengujian model struktural (inner model) dapat dilihat pada R-square (R²) pada setiap konstruk endogen, nilai koefisien jalur, nilai t dan nilai p tiap hubungan path antar konstruk. Nilai koefisien jalur dan nilai t pada setiap jalur akan dijelaskan dalam sub bahasan hasil pengujian hipotesis. Nilai R² digunakan untuk mengukur tingkat variasi dalam variabel endogen yang dijelaskan oleh sejumlah variabel yang mempengaruhi (Hartono dan Abdillah, 2009). Semakin tinggi nilai R² berarti semakin baik model prediksi dari model yang diajukan.

Hair *et.al* (2014) menyatakan bahwa secara umum koefisien determinasi tergolong rendah jika bernilai 0,20, sementara pada hasil model ini kedua koefisien bernilai lebih dari 0,20, Sehingga berdasarkan hasil ini kecocokan model sudah tergolong baik. Analisis Variant (R2) atau Uji Determinasi yaitu untuk mengetahui besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen tersebut,

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi mampu menjelaskan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* sebesar 58,0% atau dikategorikan korelasi cukup kuat, dan sisanya sebesar 42,0% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, komitmen organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mampu menjelaskan variabel kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember sebesar 68,7% atau dikategorikan korelasi kuat, dan sisanya sebesar 31,3% diterangkan oleh konstruk lainnya diluar yang diteliti dalam penelitian ini.

PEMBAHASAN

Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan hipotesis pertama kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional

berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H₁ diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional yang memberikan dampak terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Aspek-aspek pengaruh ideal, motivasi inspirasional, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek kepemimpinan transformasional pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Hasil penelitian penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Ragil, Z., & Solovida, G. T. (2020). Winarto, W., & Purba, J. H. (2018), Hartadi, dkk. (2020). dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pengaruh Budaya organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan hipotesis kedua budaya organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H₂ diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya organisasi yang telah memberikan dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Aspek-aspek budaya organisasi tersebut diantaranya adalah: inovasi dan keberanian mengambil resiko, perhatian pada hal-hal rinci, orientasi hasil kerja, orientasi pada anggota organisasi dan orientasi tim. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan respon positif terhadap aspek-aspek budaya organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Azmy, A. (2021) dan Hartadi, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*.

Berdasarkan hipotesis ketiga komitmen organisasi berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H₃ diterima. Hal ini disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan komitmen organisasi yang telah memberikan dampak positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Aspek-aspek komitmen organisasi tersebut diantaranya adalah: faktor personal karakteristik pekerjaan karakteristik struktur dan pengalaman kerja. Hal ini didukung oleh hasil analisis deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum responden setuju atau memberikan

respon positif terhadap aspek-aspek komitmen organisasi Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Ragil, Z., & Solovida, G. T. (2020). Winarto, W., & Purba, J. H. (2018), Hartadi, dkk. (2020). dkk. (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Pengembangan hipotesis dalam penelitian ini didukung oleh bukti empiris yang dilakukan oleh penelitian Raditya (2018), Azmy, A. (2021). Ragil, Z., & Solovida, G. T. (2020). Winarto, W., & Purba, J. H. (2018). Lestiyanie, D. A., & Yanuar, Y. (2019). Nurjanah, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Pengaruh Kepemimpinan transformasional Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hipotesis keempat kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H_4 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan kepemimpinan transformasional telah mampu menciptakan kinerja pegawai. Aspek-aspek kepemimpinan transformasional diantaranya adalah: Aspek-aspek kepemimpinan transformasional diantaranya adalah: faktor tuntutan tugas, usaha atau tenaga, performansi, kondisi pekerjaan, penggunaan waktu kerja, target yang harus dicapai dan lingkungan kerja. Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif variable kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan jawaban setuju pada masing-masing indikator. Indikator (X1.3) stimulasi intelektual yang di gunakan pada variabel kepemimpinan transformasional disrepon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 9,5%, jawaban cukup setuju 27%, jawaban setuju 54,8% merupakan nilai yang sangat tinggi dengan pertanyaan “Saya merasa perilaku pemimpin mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka” dan jawaban sangat setuju 8,7%. Indikator tersebut memiliki respon tertinggi oleh pegawai karena mampi memberikan gambaran perilaku pimpinan di Setda Kabupaten Jember yang mendorong bawahannya untuk terus berupaya meningkatkan kompetensinya aga berdampak pada peningkatan kinerja melalui perilaku kerja yang inovatif. Selain itu indikator dengan respon setuju paling rendah adalah Indikator (X1.4) pertimbangan individual yang digunakan pada kepemimpinan transformasional direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 7,9%, jawaban cukup setuju 21,4%, jawaban setuju 62,7% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan “saya siap jika diberikan hukuman ringan berupa teguran tertulis dan pernyataan tidak puas secara tidak tertulis” dan jawaban sangat setuju 7,9%. Teguran verbal menurut pegawai bukan merupakan hukuman, melaikan sebagai bentuk pembinaan oleh pimpinan dan bentuk perhatian pimpinan kepada bawahannya.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Saputro (2021). Kalsoom, dkk. (2018), Rivai, A. (2020). Rita, M., dkk. (2018). Hartadi, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Budaya organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hipotesis kelima budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, terbukti kebenarannya atau H_5 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan budaya organisasi telah mampu meningkatkan produktifitas kerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Berdasarkan uji deskriptif menunjukkan bahwa setiap indikator budaya organisasi didominasi oleh respon setuju oleh pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Indikator dengan jumlah respon setuju paling tinggi adalah indikator (X2.4) Orientasi pada anggota organisasi yang digunakan pada budaya organisasi direspon oleh responden dengan jawaban cukup setuju 26,5%, jawaban setuju 62,2% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan “Saya merasa keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil atas manusia dalam organisasi ketimbang” dan jawaban sangat setuju 11,2%. Dan indikator (X2.5) Orientasi tim yang digunakan pada budaya organisasi direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 12,2%, jawaban cukup setuju 8,6%, jawaban setuju 49,0% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan “Saya merasa manajemen memberikan prioritas lebih kepada tim dari pada individu” dan jawaban sangat setuju 10,2%

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh: Setiawan dan Lestari (2016). Saputra, (2020). Rivai, A. (2020). Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Nisa, dkk. (2018). Rita, M., dkk. (2018) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh Komitmen organisasi Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hipotesis keenam komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, terbukti kebenarannya atau H_6 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek yang berkaitan dengan komitmen organisasi telah mampu meningkatkan produktifitas kerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Berdasarkan hasil uji analisis deskriptif variable komitmen organisasi menunjukkan bahwa secara umum responden memberikan jawaban setuju pada masing-masing indikator. Namun indikator dengan respon setuju paling dominan adalah Indikator (X3.3) Karakteristik struktur yang di gunakan pada variabel komitmen organisasi direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 5,1%, jawaban cukup setuju 26,5%, jawaban setuju 53,1% merupakan nilai yang sangat tinggi dengan pertanyaan “Saya merasa karakteristik organisasi mendorong pegawai untuk berkomitmen” dan jawaban sangat setuju 15,3%. Dan indikator (X3.4) Pengalaman kerja yang digunakan pada komitmen organisasi direspon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 7,9%, jawaban cukup setuju 21,4%, jawaban setuju 62,7% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan “Saya merasa pengalaman kerja pegawai sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi” dan jawaban sangat setuju 7,9%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang

dilakukan oleh: Kristine (2017), Setiawan dan Lestari (2016). Rita, M., dkk. (2018). Vipraprastha, dkk. (2018) yang menyatakan bahwa Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan hipotesis ketujuh *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H_7 diterima. Hal ini bisa disebabkan adanya aspek-aspek *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* yang berkaitan dengan kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

Berdasarkan tabel hasil deskriptif penelitian menunjukkan bahwa setiap indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* didominasi oleh respon setuju oleh pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember. Indikator dengan jumlah respon setuju paling tinggi adalah Indikator (Z3) *Sportmanship* yang di gunakan pada variabel *Organizational Citizenship Behavior* disrepon oleh responden dengan jawaban cukup setuju 17,3%, jawaban setuju 38,8% merupakan nilai yang sangat tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa secara sukarela toleransi untuk bertahan dalam suatu kondisi yang kurang nyaman atau tidak menyenangkan tanpa mengeluh sedikitpun" dan jawaban sangat setuju 43,9%. Dan indikator (Z4) *Conscientiousness* yang digunakan pada *Organizational Citizenship Behavior* disrepon oleh responden dengan jawaban tidak setuju 8,2%, jawaban cukup setuju 34,7%, jawaban setuju 44,9% merupakan nilai paling tinggi dengan pertanyaan "Saya merasa secara sukarela meningkatkan kinerjanya dengan berbagai cara, bahkan ketika harus membutuhkan kreativitas dan inovasi demi peningkatan organisasi" dan jawaban sangat setuju 11,2%.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori-teori yang mendukung, adapun dalam penelitian ini terdapat kesamaan hasil yang signifikan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh penelitian Setiawan dan Lestari (2016). Saputra, (2020). Rivai, A. (2020). Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Nisa, dkk. (2018). Rita, M., dkk. (2018) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Pengembangan hipotesisi dalam penelitian ini didukung oleh bukti empiris yang dilakukan oleh penelitian Saputro (2021), Kurniawan dkk (2019), Wati dan Sun Surjanti (2018), Baihaqi, I., & Saifudin, S. (2021). Nisa, dkk. (2018). Vipraprastha, dkk. (2018). Hartadi, dkk. (2020) menyatakan terdapat pengaruh signifikan antara *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Triastuti dan Sulaiman (2017) yang menyatakan variabel *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis kedelapan komitmen berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa kepuasan berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H_8 diterima.

Hasil pengujian menunjukkan ada pengaruh tidak langsung dari kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Z) sebesar 0,054 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel kepemimpinan transformasional (X1) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,172.

Terdapat Pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis kesembilan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H_9 diterima.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari variabel budaya organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) sebesar 0,071 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel budaya organisasi (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,233.

Terdapat Pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja Pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Berdasarkan hipotesis kesepuluh komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Setelah dilakukan pengujian dan analisis data diperoleh hasil yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember terbukti kebenarannya atau H_9 diterima.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa ada pengaruh tidak langsung dari variabel komitmen organisasi (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) melalui variabel *intervening Organizational Citizenship Behavior (OCB)* (Z) sebesar 0,169 yang nilainya lebih kecil dibandingkan dengan pengaruh langsung variabel komitmen organisasi (X2) terhadap variabel kinerja pegawai (Y) yaitu sebesar 0,228.

KESIMPULAN

Kesimpulan

Berdasarkan temuan penelitian yang telah diuraikan dalam Bab IV, kesimpulan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Hasil pengujian membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
2. Hasil pengujian membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
3. Hasil pengujian membuktikan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* pada Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
4. Hasil pengujian membuktikan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.

5. Hasil pengujian membuktikan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
6. Hasil pengujian membuktikan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
7. Hasil pengujian membuktikan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
8. Hasil pengujian membuktikan kepemimpinan transformasional, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.
9. Hasil pengujian membuktikan budaya organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.
10. Hasil pengujian membuktikan komitmen organisasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember melalui *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Dengan nilai pengaruh tidak langsungnya lebih kecil dari pada pengaruh langsungnya.

Saran

Adapun saran yang dapat diberikan berdasarkan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasi merupakan variable dengan pengaruh paling tinggi terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Disarankan kepada pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember agar membentuk sikap komitmen terhadap organisasi dengan mengupayakan kepentingan organisasi diatas kepentingan pribadi maupun kelompok kerja. Hal tersebut berdampak pada perilaku OCB yang akhirnya memiliki pengaruh besar terhadap kinerja pegawai.
2. Variabel yang mempengaruhi kinerja paling rendah adalah kepemimpinan transformasional. Pimpinan Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember, perlu meningkatkan kemampuan mengkomunikasikan harapan yang tinggi, dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi karena merupakan indikator yang dipersepsikan paling rendah oleh pegawai Bagian Umum Sekretariat Daerah Kabupaten Jember.
3. Bagi penelitian yang akan datang disarankan agar mempertimbangkan faktor-faktor lain yang turut berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dan kinerja pegawai seperti Budaya kerja, dan kepemimpinan secara umum. Serta motivasi kerja pegawai
4. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas orientasi penelitian pada lingkup organisasi yang lebih besar atau populasi yang lebih luas.

DAFTAR PUSTAKA

- Aisyah, Lilis Nur, and Sri Wartini. (2016). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kualitas Kehidupan Kerja pada *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasional. *Management Analysis Journal*, 5(3).

- Azmy, Ahmad. (2021). Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. *International Journal of Applied Business Research*, 151-168.
- Baihaqi, Imam, and Saifudin Saifudin. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan OCB Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis Islam*, 2(1), 10-22.
- Baranik, Lisa, And Lillian Eby. 2015. Organizational citizenship behaviors and employee depressed mood, burnout, and satisfaction with health and life. Vol.45 No.4.
- Dyah Ayu Lestiyane, Y. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Terhadap Ocb, Komitmen Sebagai Intervening Pada Cv. Cempaka. *Jurnal Manajerial Dan Kewirausahaan*, 1(2), 191-198.
- Hartadi, V. Rudy Handoko, Abdul Muhih, Mamik. (2020). The Transformational Leadership Style And Organizational Culture On Organizational Citizenship Behavior And Employees'performance: Study In Mothers And Children Hospitals. *International Journal of Nursing and Midwifery Science (IJNMS)*, 4(1), 52-69.
- Hasibuan, Malayu S.P.. 2017. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hemsworth, Muterela and Baregheh. 2013. Examining Bass's Transformational Leadership in Public Sector Executives : A Psychometric Properties Review. *The Journal of Applied Business Research* Nipissing University, Canada
- Kalsoom, Zohra, Mukaram Ali Khan, and Dr Syed Sohaib Zubair. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial engineering letters*, 8(3), 23-30.
- Kristine, Erlina. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Motivasi Kerja Pegawai Alih Daya (Outsourcing) Di Pt Mitra Karya Jaya Sentosa. *Jurnal Eksekutif*, 14(2), 384-401.
- Kurniawan, Resa Adji, Nurul Qomariah, and Pawestri Winahyu. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 4(2), 148-160.
- Nisa, Desy Khoirun, Budi Santoso, and M. Naely Azhad. (2018). Pengaruh Budaya Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kinerja Pegawai Rumah Sakit Tk. III Baladhika Husada Jember. *International Journal of Social Science and Business*, 2(3), 108-114.
- Nurhuda, Amy, Sigit Sardjono, and Wulan Purnamasari.. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan Rumah Sakit Anwar Medika Jl. Raya Bypass Krian Km. 33 Balongbendo-Sidoarjo. *iqitshadEQUITY*, 1(1).
- Permatasari, Dora Vicky & Saladin Ghalib, dkk. 2017. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Komitmen Organisasi melalui Kepuasan Kerja Karyawan PT. Bank Panin, Tbk Banjarbaru. *Jurnal Bisnis dan Pembangunan*. Vol. 6 No. 1.
- Purwanto, Agus, John Tampil Purba, Innocentius Bernarto, Rosdiana Sijabat. (2021). Effect of transformational leadership, job satisfaction, and organizational commitments on organizational citizenship behavior. *Inovbiz: Jurnal Inovasi Bisnis*, 9(1), 61-69.
- Raditya, Ignatius Henry, and Edy Rahardja (2018). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) DI PT X. *Diponegoro Journal of Management*, 7(4), 359-368.
- Ratnasari, Sri Langgeng. (2011). *Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau* (Doctoral dissertation, Universitas Airlangga).
- Rismawati. & matalata. (2018). Evaluasi Kinerja: Penilaian Kinerja Atas Dasar. Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan. Makassar : Celebes Media Perkasa.
- [Rita, M.](#), [Randa Payangan, O.](#), [Rante, Y.](#), [Tuhumena, R.](#) and [Erari, A.](#) (2018), "Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance", *International Journal of Law and Management*, Vol. 60 No. 4, pp. 953-964. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0026>
- Ritawati, Agustina. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Surabaya. *DiE: Jurnal Ilmu Ekonomi dan Manajemen*, 9(1).
- Rivai, Veithzal Dan Deddy Mulyadi. 2012. Kepemimpinan dan Perilaku. Organisasi Edisi Sugiyono. (2013). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R & D. *Bandung : Alfabeta*

- Vipraprastha, Tiksnayana, I. Nengah Sudja, and Anik Yuesti. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(02), 20503-20518.
- Wati, Dana Mustika, and Jun Surjanti. (2018). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) Area Bojonegoro. *Jurnal Ilmu Manajemen (JIM)*, 6(4).
- Faizal, R., Sulaeman, M., & Yulizar, I. (2019). Pengaruh Budaya, Motivasi Kerja Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan. *EBA Journal: Journal Economics, Bussines and Accounting*, 5(1), 11–21. <https://doi.org/10.32492/eba.v5i1.706>
- Girsang, W. S. (2019). *PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN TERHADAP KINERJA KARYAWAN RS PUTRI HIJAU No. 17 MEDAN* /. *Asian Journal of Innovation and Entrepreneurship (AJIE)*. <https://journal.uui.ac.id/ajie/article/view/13345>
- Hakim, W., & Fernandes, A. (2017). Journal of Organizational Change Management Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers For Authors Moderation effect of organizational citizenship behavior on the performance of lecturers. *Journal of Organizational Change Management*, 11–2016. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0242>
- Hermawati, A., & Mas, N. (2017). Mediation Effect of Quality of Worklife, Job Involvement, and Organizational Citizenship Behavior (Case Study in The Most Outstanding Cooperatives in East Java Province). *International Journal of Law and Management*, 59(6), 1143–1158. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJLMA-08-2016-0070/full/html>
- Purwanto, A., Purba, J. T., Bernarto, I., & Sijabat, R. (2021). Peran Organizational Citizenship Behavior (OCB), Transformational and Digital Leadership Terhadap Kinerja Melalui Mediasi Komitmen Organisasi Pada Family Business. *JENIUS (Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia)*, 4(3), 256–272. <https://doi.org/10.32493/JJSDM.V4I3.10454>
- Qomariah, N. (2019). The Impacts of Work Motivation, Work Environment, and Competence on Performance of Administration Staff of dr. Soebandi Hospital Jember East Java Indonesia. *International Journal of Business and October*. <http://repository.unmuhjember.ac.id/5315/>
- Qomariah, Nurul. (2021). Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Dosen Pada Perguruan Tinggi Swasta Di Kabupaten Jember. *Conference In Business, Accounting, And Management (CBAM)*, 1(3), 787–801. <http://lppm-unissula.com/jurnal.unissula.ac.id/index.php/cbam/article/view/172>
- Renyut, B., Modding, H. B., Bima, J., & Sukmawati, S. (2017). *The effect of organizational commitment, competence on Job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office*. 19(11), 18–29. <https://doi.org/10.31227/osf.io/hnwdt>