

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu bentuk sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi dan dianggap paling mendominasi dalam memberikan kontribusi untuk instansi. Hampir semua bentuk kegiatan yang dilakukan oleh instansi tentunya Sumber Daya Manusia selalu memiliki andil terbesar didalamnya, sehingga menurut (Hasibuan, 2020) sangatlah layak jika dikatakan bahwa SDM, dengan berbagai fungsi dimilikinya menjadi penentu dalam pencapaian tujuan dari sebuah organisasi.

Parman, dkk (2023) dalam kajian penelitiannya menguraikan bahwa untuk mengoptimalkan peran dari Sumber Daya Manusia sebagai salah satu sumber daya yang dianggap dapat mensinergikan sumber daya lainnya dalam rangka mencapai tujuan suatu organisasi atau instansi, maka pengelolaannya harus dilakukan secara optimal dibawah naungan sebuah manajemen yang sering disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Mendukung pernyataan tersebut Irwan Idrus (2021) juga menjelaskan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen organisasi yang menitik beratkan pada sumber daya manusia, dan juga menjadi sarana bagi organisasi

dalam melakukan evaluasi kinerja berdasarkan kriteria dan standar keberhasilan sesuai tolak ukur yang ditetapkan oleh instansi. Olehnya itu menurut Saskiah Khaerunnisa Zali, (2022) pencapaian terhadap tujuan yang telah dicanangkan oleh sebuah organisasi tentunya hanya dapat dilakukan melalui peningkatan kinerja dari sebuah organisasi dan salah satu faktor yang dianggap banyak memberikan warna dalam meningkatkan kinerja dari sebuah instansi adalah model atau gaya kepemimpinan dari pemangku kebijakan tertinggi disetiap instansi.

Pemaknaan terhadap kepemimpinan secara teoritis yang diuraikan oleh beberapa ahli pada dasarnya juga telah ditekankan dalam Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2015 yang merupakan perubahan dari Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 bahwa dalam struktur organisasi pemerintah maka Pegawai Negeri yang merupakan unsur aparatur negara yang bertugas sebagai abdi masyarakat diwajibkan untuk menyelenggarakan pelayanan secara adil dan merata, menjaga persatuan dan kesatuan, serta menjaga Efektivitas dan efesiensi penyelenggaraan pemerintahan maka unsur – unsur dalam pemerintahan perlu untuk dapat ditingkatkan dengan lebih memperhatikan aspek-aspek hubungan antar susunan pemerintahan.

Kepemimpinan sendiri dalam pengertiannya menurut Irwadana Juliandri Nugroho, A (2021) adalah orang yang memiliki wewenang untuk memberikan tugas, mempunyai kemampuan membujuk atau mempengaruhi orang lain melalui pola hubungan yang baik guna

mencapai tujuan yang telah ditentukan. Olehnya itu menurut Natalia G. C. W (2022) bahwa dalam sebuah organisasi sangat diperlukan sikap dari seorang pemimpin guna memberikan semangat atau motivasi sehingga kinerja pegawai lebih efisien dan pola-pola inilah yang sering diistilahkan dengan gaya kepemimpinan.

Menegaskan hal tersebut Sembiring & Marbun (2020) mengemukakan bahwa kepemimpinan dalam sebuah organisasi dituntut untuk bisa membuat individu-individu dalam organisasi yang dipimpinnya bisa berperilaku sesuai dengan yang diinginkan oleh pemimpin untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga jika dikaitkan dengan gaya kepemimpinan maka dapat diartikan sebagai sebuah proses dimana seseorang bisa mempengaruhi atau mendorong bawahannya untuk mencapai tujuan bersama serta dapat mengelolah suatu kelompok untuk tujuan organisasi.

Penjelasan dari beberapa argument tersebut memberikan pencerminan bahwa tipe gaya kepemimpinan yang semestinya dimiliki oleh setiap pemegang kebijakan tertinggi di pemerintahan orientasinya lebih mengarah kepada Gaya atau Model Kepemimpinan Transformasional, dimana menurut Agnesia (2022) adalah model atau gaya kepemimpinan yang memberikan nilai-nilai moral kepada bawahan untuk dapat meningkatkan kesadaran mereka tentang tanggung jawab pekerjaan yang mereka miliki.

Model Kepemimpinan yang bersifat Transformasional menurut Busro (2020) adalah kemampuan seorang pemimpin dalam menginspirasi dan juga mengkomunikasikan kepada karyawan atau pegawai agar dalam menjalankan tanggung jawabnya diharapkan mampu melebihi kepentingan pribadi mereka. Model kepemimpinan ini juga mengharapkan untuk dapat mengubah pola pikir karyawan atau pegawai dari cara berpikir dengan pola lama menjadi baru dalam hal menyelesaikan masalah. Selain itu, pemimpin juga dapat membuat karyawan bergairan dalam bekerja.

Santi Retno Sari (2022) mengemukakan bahwa Pemimpin untuk dapat menghantarkan keberhasilan dari sebuah organisasi sangat tergantung pada perilaku yang ditunjukkan oleh bawahannya, dan hal ini menjadi salah satu bentuk tantangan terberat bagi seorang pemimpin mengingat bahwa banyaknya ditemukan perilaku kurang etik dari para pegawai, baik dalam bekerja maupun di kehidupan sosial mereka. Hal ini juga ditanggapi oleh Luthans (2021) bahwa untuk dapat meningkatkan keberhasilan suatu organisasi maka hal terpenting yang dimiliki oleh seorang pegawai atau karyawan adalah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan dianggap memiliki pengaruh sangat besar terhadap kinerja organisasi.

Organizational Citizenship Behavior menurut Chairul Anwar (2021) dapat diartikan sebagai sebuah perilaku yang dilakukan diluar dari tugas utama seorang pegawai namun dapat dijadikan sebagai alat ukur

terhadap kinerja. Ivan Fanani (2022) memaknainya sebagai perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif. Sementara menurut Sitio (2021) memaknai *Organizational Citizenship Behavior* sebagai kontribusi individu yang melampaui tuntutan peran ditempat kerja seperti membantu orang lain, dan mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja.

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang merupakan lembaga pemerintah yang bergerak dibidang pengelolaan dan pelayanan kepegawaian. Berdasarkan hasil wawancara dari beberapa orang pegawai BKPSDM Kabupaten Pinrang diketahui bahwa OCB yang terjadi pada instansi tersebut masih perlu untuk ditingkatkan.

Fenomena *Organizational Citizenship Behavior* yang terjadi pada BKPSDM Kabupaten Pinrang, yaitu masih kurangnya kepedulian dan kesediaan pegawai dalam membantu rekan kerjanya yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, masih dinilai kurangnya keinginan pegawai untuk terlibat dan ikut serta bertanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi ketika tidak *reward* yang ditetapkan, masih terlihat kurangnya kerelaan dari beberapa pegawai untuk bekerja melebihi waktu yang telah ditetapkan instansi, masih ada beberapa pegawai yang pergi keluar kantor pada saat jam kerja, yang terakhir fenomena yang terjadi masih ada beberapa pegawai yang mengeluh

ketika diberi oleh pimpinan pekerjaan lain yang bukan tanggung jawabnya dan juga ketika diperintahkan oleh pimpinan untuk kerja lembur.

Menghubungkan antara Gaya Kepemimpinan dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dapat dilihat keduanya memiliki pola perilaku yang hampir sama, yakni mendorong agar seorang pegawai mampu melakukan sesuatu yang lebih diluar perannya terhadap organisasi. Penegasan ini dikemukakan oleh Rizky Zalianty (2020) dan Kesinta Nenggor (2022) bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional yang memiliki orientasi membangun kerjasama dan kebersamaan dalam instansi mampu meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dari para karyawan.

Sementara Amjad Maulana (2022) dalam hasil penelitiannya mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak berdampak pada perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, hal yang dapat dimaknai dalam penelitian ini bahwa Peningkatan Prilaku Karyawan atau Pegawai terkait dengan *Organizational Citizenship Behavior* tidak dipengaruhi oleh Gaya Kepemimpinan dari Pemangku Kebijakan dalam Instansi, sebab perilaku ini telah dikembangkan oleh para pegawai tanpa adanya intervensi ataupun pengaruh dari Gaya Kepemimpinan seorang Pemangku Kebijakan.

Menciptakan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada diri seorang pegawai atau karyawan menurut pandangan dari Anggraini

(2021) bahwa faktor yang sangat dominan memberikan pengaruh dibanding beberapa faktor lainnya seperti Motivasi, dan Gaya Kepemimpinan adalah Budaya Organisasi, besarnya pengaruh dari Budaya Organisasi tersebut juga didukung oleh pandangan dari Rusmin dan Yadi (2023) bahwa aspek-aspek yang ada dalam Budaya Organisasi pada dasarnya memiliki keterkaitan erat terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Mengkaji tentang Budaya Organisasi pada setiap instansi pemerintah tentunya memiliki karakteristik berbeda, namun secara umum makna dari Budaya Organisasi menurut Seriwati Ginting (2023) adalah norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan berperilaku yang diterapkan di dalam organisasi, atau dapat pula diartikan sebagai sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota organisasi dan juga menjadi pembeda satu organisasi dengan organisasi lainnya.

Tingginya tingkat pengaruh dari Budaya Organisasi terhadap pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* pada diri seorang pegawai dibuktikan dalam hasil penelitian yang dilakukan oleh Muh. Reyfaldi (2023) bahwa hubungan pengaruh antara budaya organisasi dan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dari karyawan menunjukkan hubungan korelasi yang tinggi, hal ini berarti pegawai telah memahami tujuan yang hendak dicapai oleh suatu organisasi, sehingga bersedia menerima apapun yang ditetapkan oleh pihak

organisasi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya dan bahkan dari beberapa indikator pembentuk *Organizational Citizenship Behavior* setelah dipengaruhi oleh Budaya Organisasi, salah satunya yakni inisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja secara sukarela memiliki nilai tertinggi dibanding indikator lainnya.

Berbeda dengan hasil penelitian yang dikemukakan oleh Putri Kusuma Anggraeni (2024) bahwa Budaya Organisasi justru dapat memberikan pengaruh negatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, penegasan yang dikemukakan dalam hasil penelitian ini bahwa penerapan Budaya Organisasi khususnya berkaitan dengan ketaatan pada aturan tidak searah dengan prinsip-prinsip yang ada pada *Organizational Citizenship Behavior*, kondisi ini dikarenakan orientasi pada kerja dalam sebuah organisasi terkadang harus mampu mengesampingkan unsur-unsur yang ada dalam *Organizational Citizenship Behavior* dalam rangka membangun kepatuhan serta ketaatan pada aturan.

Mencermati beberapa kajian penelitian yang banyak mengulas tentang Gaya Kepemimpinan, *Organizational Citizenship Behavior* dan Budaya Organisasi, namun masih sangat jarang didapatkan adanya penelitian yang mencoba menempatkan ketiganya dalam sebuah pola hubungan dimana Budaya ditempatkan sebagai unsur yang dapat menguatkan, olehnya itu dalam pendekatan penelitian ini akan mengkaji sejauh mana peran dari Budaya Organisasi untuk mampu memoderasi

antara Gaya Kepemimpinan khususnya yang bersifat Transformasional dalam membentuk pribadi seorang karyawan atau pegawai yang berkaitan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Berdasar pada konsep tersebut maka judul yang akan dikaji dan dianalisis dalam penelitian ini adalah : **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang).**

B. Rumusan Masalah

Berdasar pada fenomena, dukungan hasil penelitian terdahulu serta teori-teori yang dijadikan acuan, maka rumusan masalah pada penelitian adalah :

1. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang?
2. Apakah Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang?
3. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan

Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang?

4. Apakah pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* mampu diperkuat setelah dimoderasi oleh Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang?

C. Tujuan Penelitian

Berdasar pada rumusan masalah yang menjadi fokus kajian dalam penelitian ini, maka tujuan yang hendak dicapai dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.
2. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

4. Untuk mengetahui pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* setelah dimoderasi oleh Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dalam penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sebuah dukungan konseptual sekaligus sebagai sarana untuk memberikan gambaran tentang pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* setelah dimoderasi oleh Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang
 - b. Penelitian ini juga diharapkan menjadi salah satu sumber rujukan terhadap penelitian-penelitian yang mengkaji tentang pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* setelah dimoderasi oleh Budaya Organisasi
2. Manfaat Praktis
 - a. Secara praktis diharapkan hasil penelitian ini dapat memberikan informasi khususnya tentang pengaruh Kepemimpinan

Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* setelah dimoderasi oleh Budaya Organisasi

- b. Informasi yang disajikan dalam penelitian ini diharapkan pula dapat menjadi sumber rujukan bagi instansi pemerintah untuk melihat pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* setelah dimoderasi oleh Budaya Organisasi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Kajian Teori

1. Gaya Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Pengertian kepemimpinan menurut Sri Widodo (2022) merupakan kemampuan memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok serta kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok, pemimpin memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Sejalan dengan pandangan tersebut oleh Riyanto Wujarso (2023) juga menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses yang dilakukan oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain, membimbing, membuat struktur, memfasilitasi aktivitas dan hubungan di dalam suatu kelompok dan organisasi. Adapun kepemimpinan menurut Subhan, dkk (2024) adalah kekuatan aspirasional, semangat, dan kekuatan moral yang kreatif, dimana hal tersebut diharapkan mampu mempengaruhi para anggota untuk mengubah sikap, sehingga mereka menjadi conform dengan keinginan pemimpin. Sementara menurut”.

Muhtar (2022) mendefenisikan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mewujudkan visi atau tujuan yang

telah ditetapkan dengan cara menggerakkan individu atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan tersebut. Hasibuan (2020) menyatakan bahwa Kepemimpinan merupakan seni mempengaruhi orang lain agar mau bekerjasama yang didasarkan pada kemampuan untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan dari sebuah organisasi. Pemimpin dapat menunjukkan dominasi didasari atas kemampuan pribadi yang sanggup mendorong atau mengajak orang lain untuk berbuat sesuatu dan memiliki keahlian khusus yang tepat pada situasi tertentu.

Pandangan lain juga dikemukakan oleh Armansyah, (2023) bahwa Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin dalam mempengaruhi karyawan untuk secara sukarela mengejar tujuan organisasi. Definisi di atas, menunjukkan bahwa kepemimpinan secara jelas melibatkan lebih dari sekedar penggunaan kekuasaan dan menjalankan wewenang, serta ditampilkan pada tingkatan yang berbeda. Kepemimpinan juga melibatkan pemberian nasihat, bimbingan, inspirasi, motivasi, dukungan emosional, dan mencoba untuk membuat para karyawan bergerak ke arah tujuan umum.

b. Gaya Kepemimpinan

Armansyah (2023) memberikan pengertian bahwa Gaya Kepemimpinan adalah serangkaian karakteristik yang digunakan

oleh manajer untuk mempengaruhi orang-orang dalam organisasi. bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Dapat juga dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang disukai dan sering digunakan oleh pemimpin.

Gaya kepemimpinan menurut Muhtar (2022) adalah cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu, jadi gaya kepemimpinan merupakan sifat dan perilaku pemimpin yang diterapkan kepada bawahannya untuk membimbing bawahannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sementara menyatakan bahwa Subhan, dkk (2024) gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai. Dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Sejalan dengan pandangan tersebut menurut Mulyadi (2021) bahwa Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi. Sementara menurut Hasibuan (2020) bahwa Gaya kepemimpinan adalah metode yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi

perilaku bawahan dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

Faktor-Faktor yang mempengaruhi Gaya kepemimpinan dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu, menurut pandangan dari Luthans (2021) dibagi menjadi empat kelompok yaitu :

- 1) Kepribadian (*Personality*), yaitu pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya
- 2) Harapan dan perilaku atasan kepada para bawahan
- 3) Karakteristik, yaitu harapan dan perilaku bawahan yang mempengaruhi pimpinan terhadap bentuk seperti apa gaya kepemimpinan yang dipakai.
- 4) Kebutuhan tugas, yaitu setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang pimpinan.
- 5) Iklim dan kebijakan organisasi akan dapat mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
- 6) Harapan dan perilaku rekan kerja akan dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan.

Sementara menurut Mulyadi (2021) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi sebuah gaya kepemimpinan dalam mengarahkan bawahannya terdiri dari :

1) Karakteristik Manajer

Cara seorang manajer memimpin banyak dipengaruhi oleh latar belakang pendidikannya, pengalaman masa lalunya nilai-nilai yang dianutnya, dan sebagainya.

2) Karakteristik Bawahan.

Seorang manajer akan memberi kebebasan dan mengikut sertakan bawahannya dalam pengambilan keputusan bila dianggap cukup berpengalaman dan mempunyai pengetahuan yang memadai

3) Karakteristik organisasi.

Manajer akan menentukan gaya kepemimpinan berdasarkan iklim organisasi, jenis pekerjaan.

4) Karakteristik Atasan

Gaya kepemimpinan atasan dari manajer sangat mempengaruhi kinerja bawahannya.

5) Karakteristik Bawahan.

Respon yang diberikan bawahan akan menentukan efektifitas kepemimpinan seorang manajer.

6) Persyaratan Tugas.

Tuntutan tanggung jawab terhadap pekerjaan bawahan akan mempengaruhi gaya kepemimpinan seorang manajer.

7) Iklim Organisasi dan Kebijakan.

Faktor ini dapat mempengaruhi harapan dan perilaku anggota kelompok serta gaya kepemimpinan yang dipilih manajer.

8) Perilaku dan Harapan Rekan.

Rekan sekerja manajer merupakan kelompok acuan yang penting. Segala pendapat yang diberikan oleh rekan-rekan manajer sangat mempengaruhi efektifitas hasil kerja manajer

d. Jenis-Jenis Gaya Kepemimpinan

Typologi atau Jenis-jenis dari gaya kepemimpinan dari berbagai pendapat yang dikemukakan oleh beberap ahli pada dasarnya menurut Busro (2020) bahwa diantara berbagai bentuk gaya kepemimpinan, secara umum yang banyak dipraktekkan oleh beberapa Kepala Desa yakni model atau gaya kepemimpinan berikut :

1) Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional yakni kemampuan dalam menginspirasi dan juga mengkomunikasikan kepada karyawan agar dalam menjalankan tanggung jawab diharapkan mampu melebihi kepentingan pribadi mereka. Kepemimpinan transformasional juga mengharapkan dapat mengubah pola pikir karyawan dari cara berpikir dengan pola lama menjadi baru dalam hal menyelesaikan masalah..

2) Kepemimpinan Transaksional

Dimana pemimpin diharapkan dapat memotivasi pegawai untuk menuju sasaran perusahaan yang ditetapkan berdasarkan tugas dan tanggung jawab pegawai, serta menjanjikan imbalan terhadap pencapaian atau prestasi kerja dari karyawan.

3) Tipe Kendali Bebas (*Laissez Faire*)

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari kepemimpinan otokratik. Gaya kepemimpinan tipe ini biasanya menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Keyakinan pemimpin dengan tipe ini dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

4) Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya.

Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi

2. Gaya Kepemimpinan Transformasional

a. Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pengertian Gaya Kepemimpinan Transformasional (*Transformational Leadership*) menurut pandangan dari Armansyah (2023) adalah gaya kepemimpinan dimana pemimpin berusaha untuk mengubah para karyawan agar mengejar tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan daripada mengejar tujuan-tujuan pribadi.

Muhtar Haboddin (2022) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dari seorang pimpinan dianggap dapat menginspirasi para karyawan untuk lebih mengedepankan kepentingan organisasi dibanding dengan kepentingan pribadinya. Pada dasarnya gaya kepemimpinan transformasional dimaksudkan untuk memotivasi karyawan agar berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri karyawan sehingga akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Sementara menurut pandangan dari Riyanto Wujarso (2023) menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional sering didefinisikan melalui dampaknya terhadap bagaimana

seorang pemimpin memperkuat sikap saling kerjasama dan mempercayai, kemajuan diri secara kolektif, dan pembelajaran tim atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional merupakan sebuah bentuk atau cara dari seorang pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan dari para pengikutnya demikian pula terhadap kebutuhan pengembangan diri dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan

Sri Widodo (2022) mengemukakan bahwa Gaya Kepemimpinan Transformasional adalah gaya kepemimpinan yang memberikan nilai-nilai moral kepada bawahan untuk dapat meningkatkan kesadaran mereka tentang tanggung jawab pekerjaan yang mereka miliki. penerapan gaya kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi perilaku karyawan untuk dapat mencapai tujuan organisasi yang diinginkan oleh seorang pemimpin.

Kepemimpinan transformasional berdasarkan menurut pandangan dari Jintar. C (2022) adalah model kepemimpinan yang dengan jelas mengomunikasikan visi dan tujuannya dengan cara terstruktur agar bawahan dapat mengidentifikasi dan berhubungan, memiliki dampak yang kuat pada pelanggan, memotivasi bawahan dan mendorong kreativitas, bekerja lebih baik untuk mencapai tujuan karyawan

b. Karakteristik Gaya Kepemimpinan Transformasional

Jufrizen (2020) mengemukakan bahwa terdapat empat Karakteristik yang secara umum terdapat pada gaya kepemimpinan transformasional yakni :

1) Pengaruh (*Idealized Influence*)

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan dan menumbuhkan keyakinan, rasa hormat, bangga dan percaya, komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis. Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain:

- a) Mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan,
- b) Membuat bawahan berusaha meniru perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya.
- c) Menginspirasi bawahan menerima nilai-nilai, norma-norma, dan prinsip-prinsip bersama,
- d) Mengembangkan visi bersama,
- e) Menginspirasi bawahan mewujudkan standar perilaku secara konsisten,
- f) Mengembangkan budaya dan ideology organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya, dan

g) Menunjukkan rasa tanggung jawab sosial dan jiwa melayani yang sejati.

2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*)

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai ekspektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, serta mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme anggotanya optimisme. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dan mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*)

Stimulasi intelektual adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir, dan berimajinasi, serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan.

Kontribusi intelektual dilakukan melalui logika, analisa, dan rasionalitas, pemimpin menggunakan simbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Melalui stimulasi intelektual pemimpin dapat merangsang tumbuhnya inovasi dalam menyelesaikan suatu masalah

4) Konsiderasi Individual (*Individualized Consideration*)

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu berupaya mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat, dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan dari anggotanya.

Pemimpin transformasional memiliki perhatian khusus terhadap kebutuhan individu dalam pencapaiannya dan pertumbuhan meningkatkan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional

Menurut Sri Widodo (2022) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Transformasional, antara lain :

- 1) Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
- 2) Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
- 3) Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran

individu untuk memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan organisasi.

d. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Armansyah (2023) menyatakan bahwa terdapat 5 Dimensi yang dapat digunakan sebagai indikator dalam mengukur Gaya Kepemimpinan Transformasional yaitu :

1) *Idealized Influence or Charismatic Influence* yang dapat diartikan seorang pemimpin yang memiliki kharisma untuk menjadi teladan bagi seluruh anggota timnya.

Perilaku ini dapat ditunjukkan melalui perilakunya yang memiliki pendirian, menghargai setiap anggota tim, serta selalu konsisten terhadap setiap keputusan yang diambil, atau dapat dikatakan seorang pemimpin harus mampu menjadi role model setiap anggota timnya.

2) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) yang dapat diartikan bahwa seorang pemimpin harus mampu membangkitkan dan mendorong motivasi serta optimism para anggota timnya.

3) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) dimana seorang pemimpin harus mampu mendorong setiap anggota timnya untuk berpikir secara cermat dan rasional dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.

- 4) Kesadaran Personal (*Personal Recognition*) yang dapat terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya.
- 5) Kepemimpinan yang Mendukung (*Supportive Leadership Behaviour*) adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis.

3. Budaya Organisasi

a. Pengertian Budaya Organisasi

Seriwati Ginting (2023) mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan kebiasaan berperilaku yang diterapkan di dalam organisasi, atau dapat pula dimaknai sebuah sistem bersama yang dianut oleh para anggota dan membedakan dengan organisasi lainnya. Hal ini berarti setiap organisasi mempunyai sistem makna yang berbeda. Sehingga dengan perbedaan tersebut setiap organisasi dapat dikatakan memiliki karakteristik yang unik, demikian pula dengan respon yang ditunjukkan oleh person dalam menghadapi masalah tentu berbeda pula.

Budaya organisasi di definisikan sebagai kerangka kerja yang kognitif yang memuat sikap, nilai, norma, dan pengharapan bersama yang dimiliki oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dipertegas oleh Mangkunegara (2020) bahwa budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dan dijadikan pedoman bagi anggotanya untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

b. Karakteristik Budaya Organisasi

Jufrizen (2020) mengemukakan bahwa dalam sebuah organisasi terdapat 7 (Tujuh) Karakteristik Inti yang sering ditemui yaitu :

- 1) Inovasi dan keberanian mengambil resiko, adalah sejauh mana organisasi mendorong para karyawan bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
- 2) Perhatian pada Hal-Hal Rinci/Detail, adalah sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan kecermatan, analisis dan perhatian pada hal-hal detail.
- 3) Berorientasi pada Hasil, adalah sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil daripada perhatian pada proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut.

- 4) Berorientasi pada Orang, adalah sejauh mana keputusan-keputusan manajemen memperhitungkan efek dari hasil-hasil tersebut pada orang-orang di dalam organisasi.
- 5) Berorientasi pada Tim, adalah sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja diorganisasikan secara tim, bukan individu
- 6) Keagresifan, adalah sejauh mana orang-orang dalam organisasi itu agresif dan kompetitif daripada santai.
- 7) Stabilitas adalah sejauh mana kegiatan organisasi mempertahankan apa yang dianggap sudah cukup baik

Sementara Karakteristik dari Budaya Organisasi sesuai dengan pandangan dari Luthans (2021) terdiri dari :

- 1) Keberaturan cara bertindak para anggota yang tampak teramati. Ketika anggota organisasi berinteraksi mereka mungkin menggunakan bahasa umum, istilah, atau ritual tertentu.
- 2) Memiliki nilai-nilai inti yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi;
- 3) Adanya berbagai standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman yang ketat tentang sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- 4) Adanya kebijakan-kebijakan yang berkenaan dengan keyakinan organisasi dalam memperlakukan karyawan

- 5) Perasaan yang tergambarkan dan disampaikan melalui kondisi tata ruang, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan orang lain

c. Fungsi-fungsi Budaya Organisasi

Budaya dalam sebuah organisasi menurut Hadijaya, Y. (2020) membentuk sejumlah fungsi antara lain :

- 1) Berperan sebagai penentu batas-batas yakni menciptakan perbedaan jelas dengan organisasi yang lain.
- 2) Berfungsi untuk menyampaikan rasa identitas kepada anggota organisasi.
- 3) Mempermudah penerusan komitmen hingga mencapai batasan yang lebih luas, melebihi batasan ketertarikan individu.
- 4) Budaya merupakan suatu ikatan sosial yang membantu mengikat kebersamaan organisasi dengan menyediakan standar mengenai apa yang harus dilakukan pegawai.
- 5) Sebagai pembentuk rasa dan mekanisme pengendalian yang memberikan panduan perilaku serta sikap pegawai.

d. Peran Budaya Organisasi

Peran dari Budaya Organisasi menurut Andra Satya Alam (2020) selain dapat digunakan untuk mencapai tujuan organisasi, namun disisi lain Budaya Organisasi juga dapat menghambat perkembangan organisasi, olehnya itu peran Budaya Organisasi

yang harus dipahami oleh anggota, dan mereka yang berhubungan dengan organisasi antara lain :

- 1) Budaya Organisasi sebagai sebuah Identitas dimana dalam konsep budaya organisasi berisi karakteristik yang melukiskan organisasi dan membedakannya dengan organisasi yang lain..
- 2) Budaya Organisasi sebagai Alat Pemersatu, hal ini juga sering diibaratkan bahwa Budaya Organisasi sebagai perekat yang bersifat normative terhadap semua unsur-unsur yang ada di dalam organisasi.

Media yang sering dijadikan sebagai alat pemersatu dalam organisasi umumnya berupa norma, nilai-nilai, dan kode etik organisasi. Olehnya itu semua unsur yang akan bergabung dalam sebuah organisasi dengan latar berbeda tentunya ketika telah menjadi bagian dari suatu organisasi harus mampu mematuhi budaya yang.
- 3) Budaya Organisasi sebagai Alat Reduksi Konflik. Peran ini tidak jauh berbeda dengan Budaya sebagai alat Pemersatau, sebab melalui media ini semua bentuk kepentingan dari mereka yang ada dalam organisasi harus tunduk dan patuh pada norma-norma organisasi.
- 4) Budaya Organisasi sebagai Alat Motivasi, sebab budaya sebagai sebuah kekuatan yang tidak terlihat, karena

perannya juga dapat menjadi pemotivasi bagi semua unsur dalam organisasi.

- 5) Budaya sebagai cerminan dari kinerja sebuah Organisasi, hal ini dapat dilihat dari peran budaya yakni melahirkan suasana yang kondusif, sehingga dapat menciptakan, meningkatkan, dan mempertahankan kinerja organisasi.

e. Indikator Budaya Organisasi

Indikator untuk mengukur Budaya dalam sebuah organisasi, maka rujukan yang digunakan mengacu pada pandangan dari Luthans, et.al (2021), yang terdiri dari :

- 1) *Observed Behavioral Regularities* (Aturan Perilaku Yang Harus Dipatuhi)

Ketika anggota dalam sebuah organisasi berinteraksi, tentunya dalam interaksi tersebut terdapat penggunaan bahasa atau istilah, dan juga ritual yang menunjukkan cara berperilaku sesuai kebiasaan dalam organisasi.

- 2) *Norms* (Norma- norma)

Berbagai standar perilaku yang ada, termasuk tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.

- 3) *Dominant Values* (Nilai-Nilai yang Dijadikan Pedoman)

Merupakan nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan untuk dapat dipedomani oleh semua orang dalam organisasi seperti mutu produk yang tinggi, tingkat absensi yang rendah, atau tingkat efisiensi yang tinggi.

4) *Philosophy* (Falsafah atau Motto instansi)

Merupakan sebuah bentuk kebijakan dalam sebuah organisasi yang berpedoman pada semboyan atau motto sebagai filosofi untuk mencapai tujuan.

5) *Organizational Climate* (Iklim Organisasi)

Merupakan gambaran secara umum (*an overall "feeling"*) yang melihat bagaimana kondisi dalam sebuah organisasi berkaitan dengan lingkungan kerja, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya dan pelanggan atau orang lain.

4. *Organizational Citizenship Behavior*

a. *Pengertian Organizational Citizenship Behavior.*

Organizational Citizenship Behavior (OCB) adalah perilaku individu yang bebas, yang berarti bahwa perilaku tersebut bukan merupakan syarat yang harus dilaksanakan dalam peran atau deskripsi kerja tertentu, tetapi merupakan perilaku yang dipilih secara pribadi. Olehnya itu menurut Yos Horta Meliala (2023) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan perilaku pilihan yang tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun mendukung fungsi organisasi tersebut secara efektif.

Sedangkan Ahmad Firdaus (2023) mendefinisikan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku

yang merupakan pilihan dan inisiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi. Pegawai yang melakukan pekerjaan selain deskripsi kerjanya dapat mendorong suatu organisasi untuk mencapai tujuannya karena pegawai yang memiliki *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Menurut pandangan dari Soni Harsono (2020) dan Parman (2020) bahwa secara prinsip *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan gambaran yang melibatkan beberapa perilaku, seperti tugas-tugas di luar kewajibannya, mematuhi aturan-aturan dan prosedur-prosedur di tempat kerja. Perilaku-perilaku ini menggambarkan “nilai tambah karyawan” dan merupakan kontribusi individu yang melebihi tuntutan peran di tempat kerja.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku individu yang fleksibel, yang tidak langsung berkaitan dengan sistem reward formal yang ditentukan oleh organisasi, dan memberikan kontribusi bagi keseluruhan efektivitas organisasi. Made Darsana, (2023) menyatakan bahwa bentuk perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ini seperti memberi bantuan kepada teman sekerja yang mengalami

kesulitan, ikut menjaga kebersihan dan keamanan, dan berpartisipasi aktif dalam kegiatan- organisasi.

b. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Made Darsana, (2023) menyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* terdiri dari :

1) Budaya dan Iklim Organisasi.

Budaya organisasi merupakan suatu kondisi yang dapat memunculkan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* di kalangan pegawai. Iklim organisasi diartikan sebagai pendapat pegawai terhadap keseluruhan lingkungan sosial organisasi yang dianggap mampu memberikan suasana mendukung dalam pekerjaan, hal ini juga dikemukakan oleh Rusmin Nuryadin (2022) bahwa kondisi lingkungan yang ada dalam organisasi akan menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi perilaku pegawai.

2) *Job satisfaction*

Kepuasan kerja telah ditemukan memiliki hubungan positif dengan kinerja dan *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*. Kepuasan kerja juga berpengaruh terhadap tekanan psikologis individu dalam suatu organisasi. Kondisi ini juga digambarkan oleh Parman (2022) bahwa semakin baik

tingkat kepuasan dari seorang pegawai maka perilaku mereka diorganisasi menjadi semakin baik.

3) Persepsi Terhadap Dukungan Organisasi (*Organizational Commitment*)

Pegawai yang mempersepsikan bahwa mereka didukung oleh organisasi akan memberikan timbal balik dengan memunculkan perilaku *organizational citizenship*

4) Persepsi Terhadap Kualitas Interaksi Atasan-Bawahan (*Leader Behaviors and Leader-Member Exchange*)

Gaya yang ditunjukkan oleh pemimpin organisasi terbukti dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai. Selain itu, kualitas hubungan tersebut dapat menyebabkan munculnya kepuasan kerja

c. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Manfaat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bagi organisasi menurut pandangan dari Yos Horta Meliala (2023) antara lain :

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja
- 2) Meningkatkan produktivitas manajer
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat menghemat sumber daya yang dimiliki organisasi
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Menjadi sarana untuk mengkoordinasi kegiatan tim kerja secara efektif

- 5) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk merekrut dan mempertahankan pegawai yang berkualitas
- 6) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* membuat organisasi lebih efektif dengan membuat modal sosial.

d. Indikator *Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Indikator yang digunakan mengukur *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* menurut pandangan dari Soni Harsono (2020) terdiri dari :

- 1) Perilaku menolong (*Helping Behavior*), yakni bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong atau membantu mencegah terjadinya permasalahan dalam pekerjaan.
- 2) *Sportmanship*, diartikan kemauan pegawai untuk bertoleransi terhadap keadaan yang kurang diinginkan dalam organisasi tanpa menyatakan rasa keberatan.
- 3) *Organizational Loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image positif* mengenai organisasi,
- 4) *Organizational Compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi meskipun tidak ada pihak yang mengawasi.

- 5) *Individual Initiative*, merupakan bentuk motivasi diri individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dianggap memiliki relevansi terhadap Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi. (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, yakni :

Tabel 2.1
Kajian Penelitian Terdahulu

No	Penulis/Tahun/ Judul Penelitian/ Variabel/ Temuan Penelitian	Uraian
1	<p><i>Penulis</i> <i>Tahun Penelitian</i> <i>Judul Penelitian</i></p> <p><i>Variabel Penelitian</i></p> <p><i>Temuan Penelitian</i></p>	<p>Rizky Zalianty, Rojuaniah 2023</p> <p><i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja dan Organizational Citizenship Behavior Melalui Corporate Social Responsibility</i></p> <p>Gaya Kepemimpinan Transformasional, Prestasi Kerja, <i>Organizational Citizenship Behavior</i>, <i>Corporate Social Responsibility</i></p> <p>Kepemimpinan Transformasional Berpengaruh Positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i></p> <p>Hasil ini menunjukkan bahwa dengan adanya kepemimpinan yang dapat menginspirasi, membangun pemahaman dan terwujudnya lingkungan yang nyaman dan aman dalam bekerja menjadi pendorong dalam meningkatkan perilaku sukarela antar karyawan dan mendorong karyawan dalam menyelesaikan tanggung jawab atas pekerjaannya</p>
2	<p><i>Penulis</i></p> <p><i>Tahun Penelitian</i></p>	<p>Kesinta Nenggor, Jajuk Herawati, Epsilandri Septyarini 2022</p>

<i>Judul Penelitian</i>	<i>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>
<i>Temuan Penelitian</i>	<p>Penelitian ini menemukan adanya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial memiliki pengaruh signifikan dan positif terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i></p> <p>Untuk lebih meningkatkan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> diri karyawan, perusahaan tetap menjaga atau mempertahankan dengan memberdayakan karyawan, menentukan tujuan organisasi dengan kerjasama tim yang baik, perusahaan secara aktif mendorong unit kerja saling bekerja sama dengan, serta perusahaan menanggapi berbagai perubahan dalam lingkungan bisnis yang baik</p>
3 <i>Penulis</i>	Amjad Maulana, Muinah Fadhillah, Kusuma Chandra Kirana
<i>Tahun Penelitian</i>	2022
<i>Judul Penelitian</i>	<i>Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening</i>
<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, Lingkungan Kerja, Organizational Citizenship Behavior (OCB) Motivasi Kerja</i>
<i>Temuan Penelitian</i>	<p>Terdapat pengaruh positif namun tidak signifikan antara variabel kepemimpinan transformasional terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>.</p> <p>Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin atau manager tidak mempengaruhi peningkatan perilaku <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> bawahan.</p> <p>Perilaku <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> para karyawan dapat ditingkatkan tanpa dipengaruhi oleh intensitas kepemimpinan transformasional manager.</p>
4 <i>Penulis</i>	Muh. Reyfaldi, Agung Widhi Kurniawan, Tenri S. P. Dipoatmojo
<i>Tahun Penelitian</i>	2023
<i>Judul Penelitian</i>	<i>Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Bujaya Karya Makmur</i>

<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Budaya Organisasi Organizational Citizenship Behavior Pada</i>
<i>Temuan Penelitian</i>	Budaya organisasi berpengaruh positif terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan. Semakin tinggi nilai-nilai budaya yang dimiliki dan dikembangkan maka akan meningkatkan <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> Karyawan telah memahami tujuan instansinya sehingga akan bersedia menerima apapun yang ditetapkan oleh instansi meskipun dalam keadaan yang tidak sewajarnya serta akan memiliki inisiatif untuk membantu atau menolong rekan kerja secara sukarela
5	Penulis Putri Kusuma Anggraeni, Epsilandri Septyarini, Tri Ratna Purnamarini
<i>Tahun Penelitian</i>	2024
<i>Judul Penelitian</i>	<i>Pengaruh Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, Dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior</i>
<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior</i>
<i>Temuan Penelitian</i>	Variabel budaya organisasi berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap organizational citizenship behavior
6	Penulis Monaswasti Paramita May, Ahmad Shalahuddin
<i>Tahun Penelitian</i>	2021
<i>Judul Penelitian</i>	<i>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kubu Raya</i>
<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Gaya Kepemimpinan Transformasional, Work Life Balance, Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kubu Raya</i>
<i>Temuan Penelitian</i>	Gaya Kepemimpinan Transformasional memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap organizational citizenship behavior (OCB) Sikap yang dinilai dapat menginspirasi memotivasi dan membangkitkan semangat kerja memberikan dampak terhadap sikap pegawai untuk saling menghargai dan berusaha untuk tidak membuat masalah.
7	Penulis Ayu Puspitasari, Seruni Fatimah
<i>Tahun Penelitian</i>	2022.
<i>Judul Penelitian</i>	<i>Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship</i>

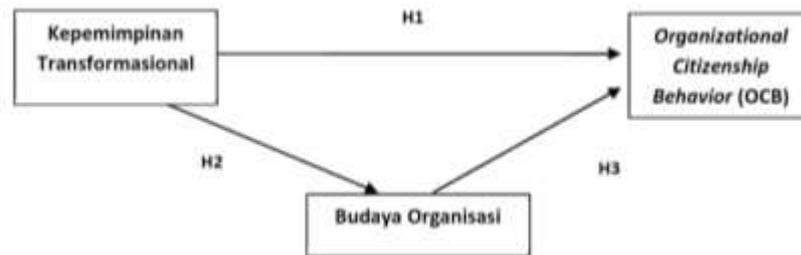
		Behavior Di PT. Askrindo Kantor Cabang Bandung
	<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Stres Kerja, Komitmen Organisasional, Gaya Kepemimpinan Transformasional Organizational Citizenship Behavior</i>
	<i>Temuan Penelitian</i>	Gaya Kepemimpinan Transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap OCB, hal ini berarti bahwa intensitas penerapan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap OCB Hasil tersebut mengindikasikan bahwa perilaku pemimpin tidak mempengaruhi peningkatan perilaku OCB pada karyawan.
8	<i>Penulis</i>	Merlin Hidayat, Didik Subiyanto, Nala Tri Kusuma
	<i>Tahun Penelitian</i>	2024
	<i>Judul Penelitian</i>	<i>Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, dan Keadilan Prosedural terhadap Organizational Citizenship Behavior CV. Mustika Jaya Engineering di Gunung Kidul, Yogyakarta</i>
	<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Budaya Organisasi, Motivasi Intrinsik, Keadilan Prosedural, Organizational Citizenship Behavior</i>
	<i>Temuan Penelitian</i>	Budaya organisasi berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap OCB. Menunjukkan bahwa suatu perusahaan yang baik adalah suatu perusahaan yang mempunyai budaya organisasi. Setiap perusahaan pasti memiliki budaya organisasi, namun tidak semua berjalan secara optimal, yang bisa jadi dari segi pemimpinnya yang belum mampu memberikan arahan bagi pegawainya agar tercapainya suatu budaya organisasi yang baik dalam perusahaan
9	<i>Penulis</i>	Ghoniyyah Gafriyani, Gendut Sukarno, Dewi Khrisna Sawitri
	<i>Tahun Penelitian</i>	2023
	<i>Judul Penelitian</i>	<i>Analisis Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di UKM Tenun dan Batik Gedog Zaenal Tuban</i>
	<i>Variabel Penelitian</i>	<i>Budaya Organisasi, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Komitmen Organisasi</i>
	<i>Temuan Penelitian</i>	OCB pegawai ternyata dipengaruhi secara signifikan oleh budaya perusahaan. Ketika budaya organisasi yang ada terlaksana dengan baik maka sikap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada pegawai timbul

		denganalami karena seluruh pegawai dapat menerima budaya organisasi pada tempatnya bekerja.
10	<i>Penulis</i> <i>Tahun Penelitian</i> <i>Judul Penelitian</i> <i>Variabel Penelitian</i> <i>Temuan Penelitian</i>	Ahmad Qoni Dewantoro 2023 <i>Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Dan Motivasi</i> <i>Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Motivasi, Kinerja,</i> Pemimpin yang transformatif memiliki pengaruh yang signifikan dalam membentuk budaya perusahaan Budaya perusahaan seringkali masih belum mampu mendongkrak kinerja, olehnya itu dibutuhkan peran kepemimpinan khususnya yang bersifat transformasional untuk meningkatkan peran Budaya di Organisasi. Peran Pemimpin ini sangat perlu terlebih untuk membangun BUdaya Organisasi pada Karyawan yang baru bergabung diorganisasi
11	<i>Penulis</i> <i>Tahun Penelitian</i> <i>Judul Penelitian</i> <i>Variabel Penelitian</i> <i>Temuan Penelitian</i>	Hamzah 2023 <i>Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Membangun Budaya Organisasi Yang Berorientasi Pada Karyawan</i> <i>Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasim Karyawan</i> Pengaruh Kepemimpinan Transformasional: Literatur menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki dampak yang signifikan terhadap budaya organisasi. Gaya kepemimpinan ini mempromosikan nilai-nilai seperti inspirasi, motivasi, dan pengembangan diri, yang secara langsung mendukung terciptanya budaya yang berorientasi pada karyawan Kepemimpinan transformasional memiliki peran yang penting dalam membentuk budaya organisasi yang berorientasi pada karyawan. Melalui inspirasi, pemberdayaan, dan hubungan yang kuat, pemimpin transformasional mampu menciptakan lingkungan kerja yang inklusif, inovatif, dan memotivasi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional bukan hanya tentang memimpin, tetapi juga tentang membangun komunitas yang berarti dan produktif di dalam organisasi.

C. Kerangka Konseptual

Berdasar pada rumusan masalah yang akan dianalisis dalam Kajian ini, maka kerangka konseptual yang akan dikembangkan dapat dilihat pada Gambar berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Konseptual



Keterangan:

- X -> Y : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang)
- X -> Z : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang)
- Z -> Y : Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang)
- X -> Z -> Y : Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di Moderasi oleh

Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang)

D. Hipotesis

Merujuk pada kerangka konseptual yang diakan dikaji dalam penelitian ini maka Hipotesis yang diajukan yakni :

H₁ = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

H₂ = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Signifikan Terhadap Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

H₃ = Budaya Organisasi berpengaruh Signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

H₄ = Kepemimpinan Transformasional berpengaruh Signifikan Terhadap Organizational Citizenship Behavior setelah di Moderasi oleh Budaya Organisasi pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan Penelitian

Pendekatan penelitian menurut Ansori, M. (2020) dan adalah metode utama yang digunakan peneliti untuk mencapai tujuan, juga demi menentukan jawaban atas permasalahan yang diajukan. Berdasar pada penjelasan tersebut sesuai dengan permasalahan dan tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini maka pendekatan yang dipilih yakni melalui metode Kuantitatif.

Menurut Sugiyono (2020) bahwa Metode Kuantitatif adalah metode yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

B. Lokasi dan Waktu Penelitian

1. Lokasi Penelitian.

Lokasi penelitian adalah tempat penelitian sosial yang dapat mengungkapkan keadaan yang sebenarnya dari objek yang diteliti. Pemilihan lokasi penelitian menurut Sugiyono (2020) harus didasarkan pada beberapa pertimbangan-pertimbangan antara lain kemenarikan, keunikan, dan kesesuaian dengan topik yang dipilih sehingga nantinya penelitian akan memperoleh atau menemukan hal-hal yang bermakna dan baru.

Mempertimbangkan penjelasan terkait dengan pemilihan Lokasi Penelitian, dan merujuk pada fenomena dan permasalahan yang akan diteliti maka lokasi dari penelitian ini adalah mengambil tempat di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang

2. Waktu Penelitian

Sesuai dengan estimasi waktu yang direncanakan, maka untuk melakukan penelitian ini diperkirakan selama 3 (Tiga) bulan dimulai dari tahapan perencanaan penelitian, penyebaran kuisisioner, pengolahan dan analisis data, yang dijadwalkan pada bulan Desember 2023 sampai dengan Februari 2024.

C. Jenis dan Sumber Data

Data secara umum dapat didefinisikan sebagai kumpulan dari fakta yang bisa berbentuk angka, simbol, maupun tulisan yang diperoleh melalui proses pengamatan subjek penelitian dan bisa dijadikan bahan untuk menyusun suatu informasi, dimana sumbernya dapat diperoleh dari manapun (Arikunto, 2020).

Jenis Data digunakan dalam penelitian ini ada 2 (dua) yakni jenis data berdasarkan sifatnya dan jenis data berdasarkan sumbernya yang masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Jenis Data Berdasarkan Sifatnya

Jenis data berdasarkan sifatnya menurut Abubakar (2021) dapat dibagi menjadi 2 (Dua) yakni :

a. Data Kuantitatif

Data Kuantitatif merupakan data yang berwujud angka atau bilangan yang diperoleh dari hasil isian kusioner atau data berupa angka yang dapat distatistikkan Data ini umumnya diolah memakai teknik perhitungan matematika.

b. Data Kualitatif

Merupakan data yang berbentuk selain angka yang dikumpulkan dengan cara wawancara, analisis dokumen, observasi, pemotretan gambar atau perekaman video. Umumnya data kualitatif pada akhirnya dituangkan dalam bentuk kata per-kata. Sekalipun data kualitatif tidak berbentuk angka namun bukan berarti tidak dapat digunakan pada analisis statistik.

2. Jenis Data Berdasarkan Sumbernya

Jenis data berdasarkan sumbernya menurut Arikunto (2020) adalah subyek dimana data diperoleh, sebab jika sumber data tidak tepat akan dapat mengakibatkan data yang terkumpul tidak relevan. Sesuai dengan jenis data berdasarkan sumbernya dapat dibagi menjadi :

a. Data Primer

Data primer menurut Sugiyono (2020) adalah data penelitian yang di peroleh secara langsung dari sumber pertama (tidak melalui perantara), baik individu maupun kelompok dan dapat digunakan untuk menjawab pertanyaan penelitian. Data primer

yang digunakan dalam penelitian ini dilakukan dengan metode pengumpulan data melalui mekanisme survey dengan menyebarkan kuisisioner sesuai dengan sampel yang diperoleh dari populasi.

b. Data Skunder

Data Skunder menurut Sugiyono (2020) adalah data yang diperoleh secara tidak langsung dari sumbernya, data-data tersebut dapat berupa dokumentasi, referensi buku-buku, dan sumber-sumber lain yang berkaitan dengan masalah atau variabel yang diteliti.

D. Teknik Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2020) merupakan langkah strategis yang dapat digunakan dalam sebuah penelitian. Pada penelitian ini pengumpulan data dilakukan melalui beberapa metode antara lain :

1. Metode Observasi

Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dapat dilakuka pada sebuah penelitian dalam rangka mengamati perilaku dari objek yang diteliti (unsur manusia, proses kerja, dan gejala-gejala alam, dan responden). Observasi yang dilakukan dalam penelitian ini lebih diorientasikan untuk mencermati tentang **Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* dengan Budaya**

Organisasi Sebagai Pemoderasi. (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian dan Pengembanagan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

2. Penyebaran Angket/Kuesioner.

Penyebaran angket atau kuisisioner menurut Darwin, Muhammad dkk (2021) adalah metode pengumpulan data dengan cara memberikan seperangkat pertanyaan yang secara logis berhubungan dengan masalah penelitian, dan tiap pertanyaan merupakan jawaban-jawaban yang mempunyai makna dalam menguji hipotesis. Daftar pertanyaan tersebut dibuat cukup terperinci dan lengkap agar mudah dijawab oleh responden

Pertanyaan atau pernyataan kuesioner diukur dengan menggunakan skala Likert yang dimodifikasi sebagai berikut:

1 = Sangat Tidak Setuju (STS)

2 = Tidak Setuju (TS)

3 = Kurang Setuju (KS)

4 = Setuju (S)

5 = Sangat Setuju (SS)

Pemilihan skala seperti ini dimaksudkan untuk menghindari jawaban yang sifatnya ambigu. Ciri khas dari skala Likert bahwa semakin tinggi skor/nilai yang diberikan mempunyai indikasi bahwa responden menunjukkan sikap semakin positif terhadap obyek yang diteliti. Skala Likert digunakan karena mempunyai banyak kemudahan dalam menyusun pertanyaan, memberi skor/nilai yang

lebih tinggi tarafnya mudah dibandingkan dengan skor/nilai yang lebih rendah, disamping itu juga mempunyai reliabilitas tinggi dalam mengurutkan intensitas sikap tertentu.

3. Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan yang dimaksudkan dalam penelitian ini adalah mempelajari sumber-sumber berupa tulisan-tulisan atau buku-buku serta kajian-kajian yang berhubungan dengan penelitain. Adapun metode yang digunakan yakni : Pengkajian sumber rujukan (Buku dan Referensi) dan Pengumpulan data berupa jurnal atau berita yang dianggap dapat mendukung kajian penelitian melalui jaringan internet.

E. Populasi dan Sampel

1. Populasi

Populasi menurut Sugiyono (2020) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas: obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti. Pada penelitian ini populasi yang dimaksudkan adalah Seluruh Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, dimana dari hasil Observasi diketahui bahwa Jumlah Keseluruhan Pegawai pada Instansi ini sebanyak 42 orang.

2. Penentuan Jumlah Sampel

Sampel dapat diartikan sebagai bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh suatu populasi. Pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode Probability Sampling yakni teknik pengambilan sampel yang memberikan peluang yang sama bagi setiap unsur (anggota) populasi untuk dipilih menjadi anggota sampel melalui metode Simple Random Sampling (Sugiyono 2020).

Penentuan jumlah sampel tentunya harus memperhatikan alat analisis yang digunakan, dimana dalam penelitian ini menggunakan pendekatan PLS (*Partial Least Square*), dan melihat jumlah Sampel yang diajukan pada penelitian ini sebanyak 42 Orang maka menurut Haeir,at.al (2021) bahwa *Rule of Thumb* yang digunakan yakni semua Populasi dijadikan sebagai sampel atau dengan kata lain penelitian ini menggunakan metode Sampel Populasi.

F. Teknik Analisis Data

1. Analisis Data dengan *Partial Least Square (PLS)*

Alat analisis data yang digunakan dalam penelitian yakni Model *Partial Least Square (PLS)* melalui aplikasi *Smart-PLS*. Pendekatan dengan menggunakan analisis ini menurut Ghozali (2021) lebih bersifat *powerfull* atau tidak didasarkan pada banyaknya asumsi. Sehingga pendekatan ini lebih bersifat *distribution free* (tidak mengasumsikan data tertentu, dapat berupa nominal, kategori,

ordinal, interval dan rasio). Pendekatan ini juga menggunakan metode *bootstrapping* atau penggandaan secara acak dimana asumsi normalitas tidak menjadi masalah sehingga tidak disyaratkan jumlah minimum sampel yang digunakan.

Tujuan yang hendak dicapai dengan pendekatan *PLS* yakni dapat membantu dalam memperoleh nilai variabel laten (Variabel penelitian beserta indikatornya) dalam melakukan pemrediksian atau sering diistilahkan dengan *Estimasi parameter*, dimana menurut Ghozali (2021) *Estimasi Parameter* yang dimaksud dalam penelitian dengan menggunakan Analisis *PLS* dapat dikategorikan sebagai berikut :

- a. *Weight Estimate* merupakan parameter yang digunakan untuk menciptakan skor dari variabel laten dan dapat diperoleh dengan melihat hasil analisis Model pengukuran (*Outer Model*) dan Model struktural (*Inner Model*).

Pengukuran ini pada dasarnya dapat dilakukan spesifikasi sehingga dapat meminimumkan *residual variance* yang dihasilkan pada variabel Independen dan Dependen bersama indikatornya.

- b. Mencerminkan Estimasi Jalur (*Path Estimate*) dimana parameter ini menghubungkan antar variabel laten dengan *block* indikatornya (*Loading*). Kategori *Means* dan Lokasi Parameter (Nilai konstanta regresi) untuk indikator dan variabel laten.

Adapun Model Analisis yang digunakan dengan menggunakan Pendekatan *Partial Least Square (PLS)* terdiri dari 3 (Dua) Jenis Pengukuran yakni :

- a. Analisis Statistik Inferensial Melalui Pendekatan *Outer Model* (Model Pengukuran)
- b. Analisis Statistik Inferensial Melalui Pendekatan *Inner Model* (Model Struktural)
- c. Analisis Uji Kecocokan Model

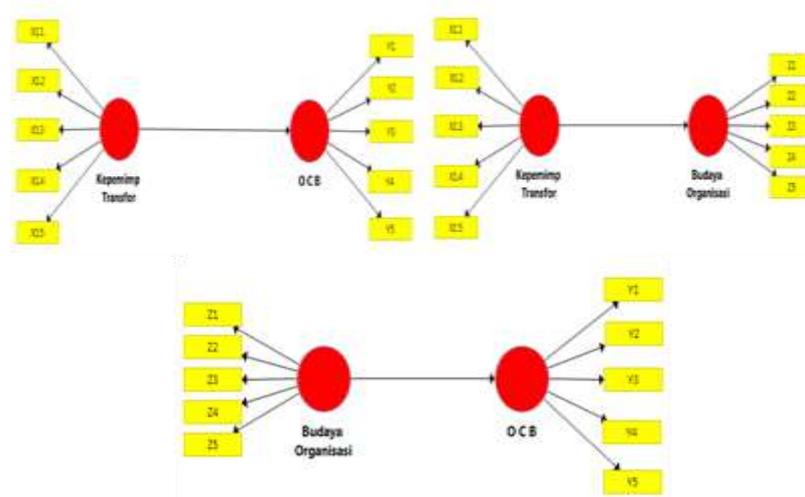
2. Analisis Statistik Inferensial Melalui Pendekatan *Outer Model* (Model Pengukuran)

Analisis *outer model* dilakukan untuk menentukan atau memastikan bahwa *Measurement* (pengukuran) yang digunakan layak dijadikan sebagai alat ukur penelitian. Model analisis ini juga menspesifikasi hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya.

Perancangan struktur *Outer Model* dapat diartikan sebagai bentuk penggambaran dari model analisis yang melihat pola hubungan antara Blok Indikator (Indikator Setiap Variabel) dengan Konstruk Laten (Variabel Penelitian). Sifat tersebut dapat dikategorikan refleksif artinya indikator didasarkan pada defenisi operasional masing-masing variabel, olehnya itu jika pada defenisi operasional jumlah indikator yang digunakan sebanyak 5 (Lima) poin, maka blok yang ditampilkan semestinya memiliki jumlah yang

sama, artinya blok indikator adalah refleksi dari indikator. Model Blok yang dimaksud dapat dilihat pada Gambar berikut :

Gambar 3.1
Perancangan Analisis *Outer Model*



Sementara pengukuran terhadap data penelitian dengan pendekatan *Outer Model* (Model Pengukuran) menurut Ghozali (2021) dapat dilakukan melalui 3 (Tiga) Model Pengukuran yakni Uji Validitas Data melalui Model *Convergent Validity*, dan *Discriminant Validity*, sedangkan untuk mengukur tingkat Realibilitas dilakukan melalui Pendekatan Analisis *Composite Reliability dan Cronbach Alpha*. Sementara untuk menguji tentang Kelayakan Variabel dilakukan melalui Analisis *Average Variance Extracted (AVE)*.

Adapun penjelasan dari masing-masing Metode Analisis dengan pendekatan *Outer Model* (Model Pengukuran) dapat diuraikan sebagai berikut

a. Uji Validitas Data

Validitas terhadap Data yang diperoleh dari hasil isian Kusioner dengan menggunakan alat analisis *Partial Last Square* (PLS) dilakukan dengan model pendekatan yakni

1) Analisis dengan Model *Convergent Validity*

Model pengukuran melalui pendekatan Model *Convergent Validity* merupakan metode analisis yang berorientasi model reflektif indikator dan dinilai berdasarkan korelasi antara *item skor/component score* dengan *construct score*. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi dari 0,70 dengan konstruk yang ingin di ukur. Untuk melihat hasil analisis ini dapat dilihat pada Nilai *Outer Loading* masing-masing indikator

2) Analisis dengan Model *Discriminant Validity*

Discriminant Validity khususnya dengan pendekatan analisis melalui Model *Cross Loadings*, merupakan salah satu alat ukur yang digunakan untuk mempertegas bahwa Tingkat Validitas yang telah disimpulkan pada Metode *Convergent Validity* melalui pendekatan *Outer Loading*.

Suatu Data dapat dinyatakan benar-benar Valid apabila Nilai *Outer Loading* yang diperoleh pada analisis Model *Convergent Validity* setelah dilakukan *Cross Loadings* yakni membandingkan dengan nilai *Outer Loading* suatu indikator

pada variabel lainnya, dan apabila nilai tersebut lebih tinggi, maka dapat diyakini bahwa Data yang akan digunakan dalam penelitian benar-benar Valid.

b. Uji Realibilitas Variabel

Pengujian terhadap Tingkat Realibilitas dari sebuah Variabel dapat diketahui melalui hasil analisis melalui model *Average Variance Extracted* (AVE), dimana dari hasil analisis melalui model ini didalamnya akan diperoleh hasil analisis berkaitan dengan Nilai *Compesite Reliability* dan *Cronbach Alpha* yang digunakan menguji Tingkat Realibilitas Variabel.

Penjelasan terhadap masing-masing model untuk mengukur Tingkat Realibilitas sebuah Variabel yakni :

1) Analisis Model *Compesite Reliability*

Mengukur Tingkat Realibilitas suatu variabel menurut Ghozali (2021) apabila indikator-indikator yang digunakan pada suatu variabel memiliki Nilai *Compesite Reliability* lebih besar atau sama dengan 0,7

2) Analisis Model *Cronbach Alpha*

Analisis ini digunakan untuk mengukur batas minimum dari Nilai Realibilitas suatu konstruk, dimana menurut Haeir,at.al (2021) bahwa batas minimum suatu konstruk dinyatakan Reliabel apabila Nilai *Cronbach Alpha* yang diperoleh lebih besar dari 0.6.

c. Analisis Model *Average Variance Extracted* (AVE)

Average Variance Extracted-AVE atau Nilai Rata-rata Varians yang di Ekstraksi, merupakan alat ukur yang menentukan dapat tidaknya indikator yang dijadikan acuan pertanyaan pada kuisisioner dapat digunakan sebagai alat ukur

Layak Tidaknya suatu Variabel untuk dijadikan sebagai alat analisis dalam sebuah penelitian menurut pandangan dari Haeir,at.al (2021) apabila Nilai model *Average Variance Extracted* (AVE) lebih besar dari 0.5.

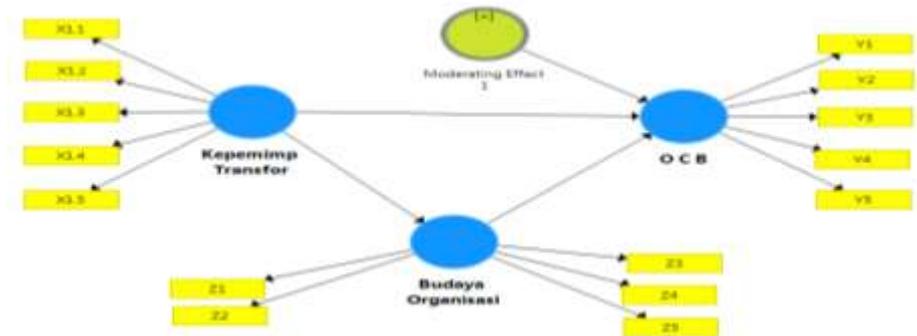
Maksud dari standar tersebut dapat diartikan bahwa indikator atau pertanyaan yang diajukan dalam kuisisioner dinyatakan layak untuk dijadikan sebagai alat ukur dalam sebuah penelitian apabila mampu menjelaskan setiap variabel minimal 50%, sebab jika berada dibawah nilai 0,5 maka dianggap pertanyaan yang diajukan tingkat penjelasannya sangat lemah

3. Analisis Statistik Inferensial Melalui Pendekatan *Inner Model* (Model Struktural)

Analisis melalui pendekatan *Inner Model* atau Model Struktural dilakukan dengan tujuan untuk melihat apakah hubungan antar variabel laten, yaitu konstruk eksogen dan endogen mampu memberikan jawaban atas pertanyaan mengenai hubungan antar variabel laten yang telah dihipotesiskan sebelumnya tanpa kehilangan sifat umumnya. Diasumsikan bahwa variabel laten dan indikator diskala *zero means* dan unit varian sama dengan satu,

sehingga parameter lokasi (parameter konstanta) dapat dihilangkan dari model.

Gambar 3.2
Model Sturktural pada Analisis *Inner Model*



Terdapat beberapa bentuk Analisis yang dapat dihasilkan dari uji *inner model* antara lain :

a. Analisis *Total Effect*

Haeir,at.al (2021) mengemukakan *Total Effect* adalah bentuk analisis untuk mengukur tingkat kekuatan pola hubungan antar variabel, dari hasil analisis ini pula dapat disimpulkan apakah hubungan antar variabel memiliki pengaruh positif atau negatif.

Terhadap tingkat kekuatan pola hubungan antar konstruk dapat diasumsikan sebagai berikut :

- 1) Jika hasil analisis *Total Effect* antar konstruk diperoleh nilai semakin mendekati +1 maka hubungan antar konstruk semakin kuat atau dapat dikategorikan pola hubungan antara konstruk yang dianalisis memiliki hubungan pengaruh positif,

- 2) Jika nilai yang diperoleh mendekati -1, maka dapat dikatakan pola hubungan antar konstruk lemah sehingga pola hubungan dapat dikatakan memiliki pengaruh negatif.
- b. *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur)

Model Analisis dengan pendekatan *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) merupakan salah satu model analisis dalam *Inner Model* yang digunakan sebagai alat untuk menguji Hipotesis yang diajukan. Sementara untuk menentukan hasil analisis terhadap Hipotesis yang diajukan sangat dipengaruhi oleh Tanda Arah Panah pada alat analisis SmartPLS, sehingga sebuah hipotesis harus disesuaikan dengan tanda arah yang digunakan dalam alat analisis.

Model Analisis dengan pendekatan *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) selain dapat memberikan gambaran terhadap pola hubungan signifikansi antara variabel maka juga dapat dijadikan sebagai alat pendukung untuk mengukur tingkat pengaruh antar variabel apakah bernilai positif atau negatif, sehingga nantinya dapat dibandingkan dengan hasil analisis yang diperoleh dari Nilai Total Effect

Dasar pengambilan keputusan untuk pengujian Hipotesis melalui analisis *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) menurut Haeir,at.al (2021) bahwa pola pengaruh antara variabel eksogen dengan variabel endogen dapat dilihat dari

hasil perbandingan antara nilai T Statistic ($O/STDEV$) yang pada Tabel hasil analisis *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) dengan standar nilai T Tabel yakni 1,96. Sedangkan untuk dapat melihat tingkat signifikansi hubungan antara masing-masing variabel dapat dilakukan dengan membandingkan antara nilai P Value pada Tabel hasil analisis dengan nilai Signifikansi 0,05 atau $\alpha=5\%$. Melalui kedua perbandingan tersebut sehingga akan dapat dilakukan pengambilan kesimpulan terhadap hipotesis yang diajukan.

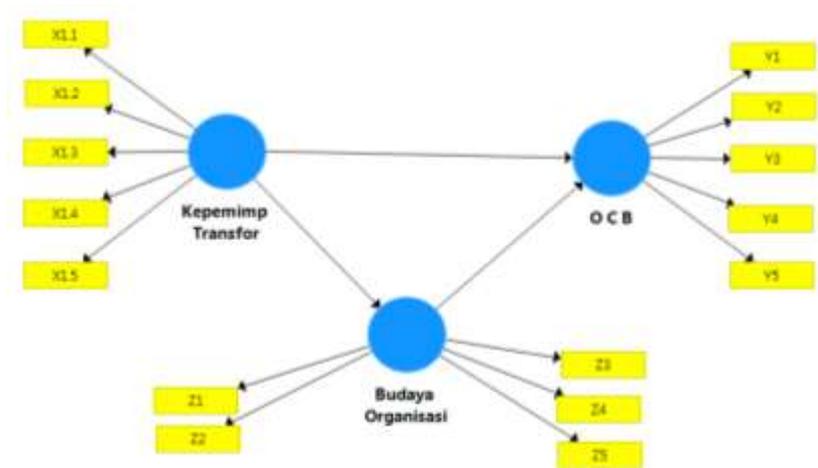
Model Analisis dengan pendekatan *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) menurut Yamin, S. (2021) umumnya menggunakan model hubungan secara langsung atau *Direct Effect*, namun jika sebuah penelitian memiliki Variabel Moderasi atau Intervening, maka pola pendekatan analisis yang dilakukan yakni menggunakan pendekatan *Indirect Effect*, adapun penjelasan dari keduanya yakni :

- 1) Analisis Inner Model dengan Pendekatan *Dirrect Effect* (Hubungan Secara Langsung)

Dirrect effects adalah pengaruh langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent exogen terhadap variabel latent endogen. Misalnya pengaruh langsung X1 terhadap Y, pengaruh langsung X2 terhadap Y, pengaruh langsung X1 terhadap Z, pengaruh langsung X2 terhadap Z dan pengaruh langsung Z terhadap Y.

Adapun model *Dirrect Effect* yang sering digunakan dalam sebuah penelitian dapat dilihat pada gambar berikut :

Gambar 3.3
Analisis Inner Model Pendekatan Dirrect Effect

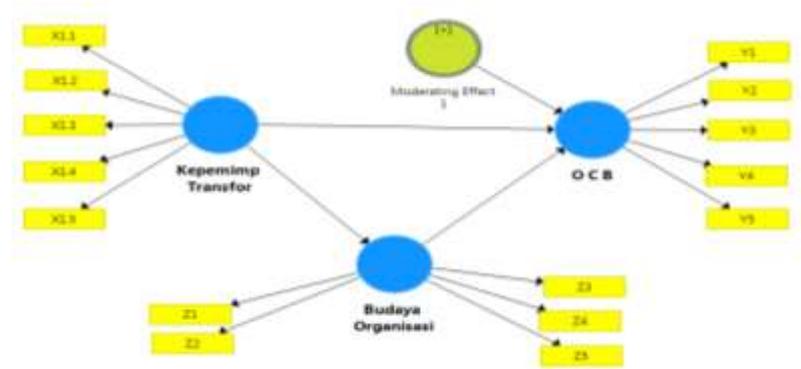


2) Analisis Inner Model dengan Pendekatan *Indirrect Effects* (Hubungan Secara Tidak Langsung)

Indirect effects adalah pengaruh tidak langsung dari sebuah konstruk atau variabel latent exogen terhadap variabel latent endogen melalui sebuah variabel perantara endogen. Pola Hubungan secara tidak langsung dalam sebuah penelitian misalnya pengaruh tidak langsung antara X terhadap Y melalui Z atau

Adapun model *Indirrect Effects (Hubungan Secara Tidak Langsung)* yang sering digunakan dalam sebuah penelitian dapat dilihat pada Gambar berikut :

Gambar 3.4
Analisis Inner Model Indirect Effects



c. Pengujian *R Square*.

Pengujian *R Square* pada pengujian Inner Model (Model Struktural), merupakan media melihat sejauh mana Variabel *Independen* dapat menjelaskan Variabel *Dependen*. Analisis *R Square* (R^2) Merupakan cara untuk menilai seberapa besar konstruk endogen dapat dijelaskan oleh konstruk eksogen. Nilai Koefisien Determinasi (*R Square*) diharapkan antara 0 dan 1.

Sementara *Adjusted R Square* yang juga menjadi bagian dari hasil analisis dari nilai Determinan (*R Square*) merupakan Nilai Determinan yang telah dikoreksi berdasarkan nilai standar error, sehingga dapat dikatakan bahwa *Adjusted R Square* adalah gambaran tentang nilai determinan sesungguhnya dalam menilai kemampuan sebuah konstruk *exogen*

Dasar pengambilan keputusan untuk mengetahui tingkat kehandalan masing-masing variabel dari hasil analisis dengan pendekatan Uji Determinan (*R Square*) menurut pandangan Ghozali (2021) dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Bahwa tingkat determinan variabel eksogen terhadap variabel endogen dikatakan kuat jika memperoleh nilai $0,67 <$,
 - 2) Bahwa tingkat determinan variabel eksogen terhadap variabel endogen dikatakan moderat jika memperoleh nilai $0,33 <$
 - 3) Bahwa tingkat determinan variabel eksogen terhadap variabel endogen dikatakan dikatakan lemah jika memperoleh nilai $0,19 <$.
- d. Uji Kecocokan Model Secara Keseluruhan/ Gabungan (*Fit Test of Combination Model*)

Pendekatan terhadap sebuah penelitian yang menggunakan pendekatan *Partial Last Square* (PLS), terdapat 3 (Tiga) bentuk pengujian dalam mencermati kecocokan model yang dapat digunakan antara lain :

- 1) *Uji Outer Model* (Model Pengukuran),
- 2) *Uji Inner Model* (Model Struktural
- 3) *Fit Test of Combination Model* (Uji Kecocokan Model Secara Keseluruhan/Gabungan).

Menguji tingkat kecocokan model setelah dilakukan *Uji Outer Model* (Model Pengukuran) dan *Uji Inner Model* (Model Struktural) menurut Ghazali (2021) maka bentuk pengujiannya pada sebuah penelitian yang menggunakan pendekatan *Partial Last Square* (PLS) yakni analisis *Fit Test of Combination Model* (Uji Kecocokan Model Secara Keseluruhan/ Gabungan).

Uji Kecocokan Model *Goodness of Fit (Gof)* dilakukan untuk menghitung nilai *Goodness of Fit (Gof)* yang diperoleh dari Akar dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dikalikan nilai *R-square*. Persamaan yang sering digunakan untuk menghitung *Goodness of Fit (Gof)* yakni dengan mengukur hasil hasil perhitungan Akar dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dikalikan nilai *R-square*, atau secara umum rumus yang sering digunakan dapat diuraikan sebagai berikut :

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Keterangan:

R^2 = Nilai average R-Square.

AVE = Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Hasil tersebut kemudian dapat diinterpretasikan berdasar pada standar nilai *Goodness of Fit (GoF)* dari yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 3.1
Interprestasi nilai *Goodness of Fit (GoF)*

Nilai <i>Goodness of Fit (Gof)</i>	Kriteria
$GoF \geq 0,1$	Kecil/Lemah
$0,10 < GoF \leq 0,25$	Moderat
$0,25 < GoF \leq 0,36$	Substansial
$Gof > 0,36$	Kuat

Sumber Iman Ghozali (2021)

G. Definisi Operasional Variabel

Berdasarkan pada kerangka konseptual yang telah dikemukakan sebelumnya bahwa variabel dalam penelitian ini dibagi kedalam 3 (Tiga)

kelompok. Variabel Independent yakni Gaya Kepemimpinan Transformasional (X), Variabel Endogen yakni *Organizational Citizenship Behavior* (Y), dan adapun variabel Intervening yakni *Budaya Organisasi* (Z).

Batasan dalam penelitian ini adalah definisi terhadap masing-masing variabel sehingga memudahkan pemahaman dalam setiap ungkapan atau istilah dalam penelitian ini. Definisi operasional masing-masing variabel adalah :

1. Variabel Independen atau Variabel Bebas

Definisi Operasional variabel Independen Gaya Kepemimpinan Transformasional merupakan sebuah bentuk atau cara dari seorang pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan dari para pengikutnya demikian pula terhadap kebutuhan pengembangan diri dengan cara memberikan semangat dan dorongan untuk mencapai tujuan.

Indikator pada Gaya Kepemimpinan Transformasional merujuk pada pendapat Armansyah (2023), yang terdiri dari :

- 6) *Idealized Influence or Charismatic Influence* yang dapat diartikan seorang pemimpin yang memiliki kharisma untuk menjadi teladan bagi seluruh anggota timnya.
- 7) Motivasi Inspirasional (*Inspirational Motivation*) yang dapat diartikan bahwa seorang pemimpin harus mampu

- membangkitkan dan mendorong motivasi serta optimism para anggota timnya.
- 8) Stimulasi Intelektual (*Intellectual Stimulation*) dimana seorang pemimpin harus mampu mendorong setiap anggota timnya untuk berpikir secara cermat dan rasional dalam menyelesaikan permasalahan yang ada.
 - 9) Kesadaran Personal (*Personal Recognition*) yang dapat terjadi manakala pimpinan mengindikasikan bahwa dia menghargai usaha-usaha individu dan memberi imbalan atas pencapaian kinerja konsisten dengan visi melalui pujian dan pengakuan terbuka atas usaha pegawainya.
 - 10) Kepemimpinan yang Mendukung (*Supportive Leadership Behaviour*) adalah perilaku yang diarahkan kepada kepuasan atas kebutuhan dan preferensi pegawai seperti memperlihatkan kepedulian atas kesejahteraan pegawai, menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, akrab, dan penuh dengan dukungan psikologis.

2. Variabel Moderasi

Variabel Moderasi adalah variabel ini memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat. Hal ini terjadi ketika variabel independen memengaruhi variabel moderasi, yang selanjutnya dapat memperkuat variabel dependen.

Variabel Moderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Budaya Organisasi (Z)* yang dapat dimaknai sebagai nilai-nilai dan dapat dijadikan pedoman bagi sumber daya manusia untuk menghadapi permasalahan eksternal dan usaha penyesuaian integrasi ke dalam perusahaan sehingga anggota organisasi harus memahami dan bagaimana mereka harus berperilaku

Indikator yang digunakan pada Budaya Organisasi merujuk pada pendapat Luthans, et.al (2021), yang terdiri dari :

- a. *Observed Behavioral Regularities* (Aturan Perilaku Yang Harus Dipatuhi)
- b. *Norms* (Norma- Norma) yang merupakan standar perilaku yang ada, termasuk di dalamnya tentang pedoman sejauh mana suatu pekerjaan harus dilakukan.
- c. *Dominant Values* (Nilai-Nilai yang Dijadikan Pedoman) yang merupakan nilai-nilai terpenting dalam organisasi yang diharapkan untuk dapat dipedomani semua orang
- d. *Philosophy* (Falsafah atau Motto Perusahaan) adalah kebijakan dalam sebuah organisasi yang berpedoman pada semboyan atau motto sebagai filosofi untuk mencapai tujuan.
- e. *Organizational Climate* (Iklim Organisasi) adalah gambaran secara umum (*an overall "feeling"*) yang melihat bagaimana kondisi dalam sebuah organisasi berkaitan dengan lingkungan

kerja, cara berinteraksi, dan cara anggota organisasi memperlakukan dirinya

3. Variabel Terikat atau Variabel Dependen

Variabel terikat dalam penelitian ini adalah *Organizational Citizenship Behavior* (Y) yaitu perilaku yang merupakan pilihan dan inisiatif individual dari seorang pegawai, dan tidak berkaitan dengan sistem *reward* formal organisasi tetapi secara agregat meningkatkan efektivitas organisasi dalam memberi dukungan terhadap kinerja pegawai.

Indikator yang digunakan merujuk pada pendapat Soni Harsono (2020), yang terdiri dari :

- a. Perilaku menolong (*Helping Behavior*), yakni bentuk perilaku sukarela individu untuk menolong individu lain atau membantu mencegah terjadinya permasalahan dalam pekerjaan (*Work Related Problem*).
- b. *Sportmanship*, diartikan Merupakan kemauan karyawan untuk bertoleransi terhadap keadaan-keadaan yang kurang diinginkan dalam organisasi atau perusahaan tanpa mengeluh atau menyatakan rasa keberatan.
- c. *Organizational Loyalty*, merupakan bentuk perilaku loyalitas individu terhadap organisasi seperti menampilkan *image positif* mengenai organisasi tempat karyawan bekerja,

- d. *Organizational Compliance*, merupakan bentuk perilaku individu yang mematuhi segala peraturan, prosedur, dan regulasi meskipun tidak ada pihak atau pimpinan yang mengawasi.
- e. *Individual Initiative*, merupakan bentuk motivasi diri individu dalam melaksanakan tugas secara lebih baik atau melebihi standar yang telah ditetapkan oleh organisasi.

BAB IV

GAMBARAN UMUM OBJEK PENELITIAN

A. Gambaran Singkat Badan Kepegawaian dan Pengembangan

Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang

Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pinrang Provinsi Sulawesi Selatan sejalan dengan Pelaksanaan Otonomi Daerah Pemerintah Kabupaten Pinrang dan implementasi dari semua payung hukum yang ada, Pemerintah Kabupaten Pinrang telah melaksanakan penataan organisasi dan Tata Kerja Lembaga Teknis Daerah Pemerintah Kabupaten Pinrang yaitu dengan di bentuknya Bagian Kepegawaian pada Sekretariat Wilayah Daerah Tingkat II, dialihkan kepada lembaga tersendiri yang melaksanakan fungsi manajemen kepegawaian secara otonom, yaitu Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pinrang.

Sejak berdirinya Bagian Kepegawaian pada Sekretariat Wilayah Daerah Tingkat II yang kemudian statusnya dialihkan menjadi Badan Kepegawaian Daerah, sejak 2002 sampai dengan tahun 2020 dan tahun 2021 berubah menjadi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pinrang berdasarkan Peraturan Daerah Kabupaten Pinrang Nomor 6 Tahun 2020 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, sekarang ini telah mengalami pergantian kepemimpinan.

B. Visi dan Misi Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber

Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang

1. Visi

“Terwujudnya Masyarakat Kabupaten Pinrang Yang Sejahtera, Religius, Harmonis, Mandiri, dan Tangguh Mengelola Potensi Daerah.”

2. Misi

- a. Memantapkan sistem birokrasi yang baik dan akuntabel serta berorientasi pelayanan prima dengan didukung oleh teknologi informasi dan komunikasi.
- b. Meningkatkan kualitas hidup masyarakat melalui optimalisasi pelayanan pada bidang pendidikan dan kesehatan.
- c. Memperkuat peran lembaga sosial-kemasyarakatan dalam pembangunan daerah secara umum dan pembentukan karakter masyarakat secara khusus.
- d. Pemberdayaan masyarakat dalam peningkatan kesejahteraan secara berkelanjutan.
- e. Melanjutkan, mengembangkan, memperbaiki, memelihara dan mengatasi kesenjangan infrastruktur dan sarana/prasarana public, terutama di wilayah pegunungan Pinrang Utara.
- f. Meningkatkan kemampuan masyarakat bersama pemerintah dalam mengelola sumber daya alam dan lingkungan hidup untuk

BAB V

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Hasil Penelitian

1. Jumlah Responden

Mengukur pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional sebagai Variabel Independen di Moderasi oleh Variabel Budaya Organisasi hubungannya dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

Berdasarkan data kepegawaian diperoleh informasi bahwa Total PNS pada instansi ini sebanyak 42 orang PNS dan Non PNS atau keseluruhannya disebut dengan Aparatur Sipil Negara (ASN), sehingga berdasar pada data tersebut maka prasyarat untuk penelitian dengan pendekatan PLS setidaknya jumlah Populasi Minimal 10 Kali dari Indikator Variabel, dan hal tersebut telah terpenuhi.

2. Karakteristik Responden

Karakteristik Responden dalam penelitian ini sesuai dengan isian kuisisioner dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.1
Karakteristik Responden

Karakteristik Responden		Frequency	Percent
Jenis Kelamin	Laki-Laki	22	52.4
	Perempuan	20	47.6
Umur	21-30 Tahun	2	4.8
	31-40 Tahun	14	33.3
	41-50 Tahun	24	57.1
	51 Tahun Keatas	2	4.8
Jenjang Pendidikan	S2	15	21.1
	S1	41	57.8
	D3 Sederajat	5	7.0
	SMA/SMK	9	12.7
	SMP	1	1.4
Lama Bekerja	1 – 5 Tahun	3	7.1
	5,1 – 6 Tahun	1	2.4
	6 Tahun Keatas	38	90.5
	Total Karyawan	42	100.0

Data diolah dengan menggunakan SPSS 2.5

Hasil analisis terhadap koefisien yang telah disebarkan untuk kemudian diolah dalam rangka mencermati karakteristik dari responden pada penelitian ini, maka telah diperoleh gambaran sebagaimana dituangkan pada Tabel 5.1 bahwa Pegawai yang ada dalam lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang karena sifat kegiatannya lebih banyak berkaitan dengan Pengelolaan Administrasi Kepegawaian dan Pelatihan, maka dari kondisi tersebut dapat dilihat bahwa jumlah antara Pegawai Perempuan dan Laki-Laki dapat dikatakan hampir sama, tentunya dengan kondisi ini

dapat dilihat bahwa Teknis Pekerjaan yang ada di Kantor ini adalah Administrasi dan Pelatihan maka kondisi ini dianggap sangat ideal.

Terhadap Usia dari para pegawai, dapat dilihat bahwa tingkat produktivitasnya masih sangat tinggi, karena dari hasil analisis diperoleh gambaran bahwa 95,2% atau 40 Orang dari 42 Total Pegawai pada instansi ini masih berusia dibawah antara 21 hingga 50 Tahun, tentunya kondisi tersebut sangat mendukung bidang kegiatan dari Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang karena sifat kegiatannya lebih banyak berkaitan dengan Pengelolaan Administrasi Kepegawaian dan Pelatihan

Jenjang pendidikan dari pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang dapat dikatakan telah sesuai dengan kualifikasi yang digariskan oleh Pemerintah, dimana standar penerimaan pegawai saat ini dengan jenjang pendidikan terendah adalah Diploma, Walaupun dari statistik tingkat Pendidikan pada Dinas ini masih terdapat pegawai dengan jenjang pendidikan pada Taraf SMA. Namun dari penjelasan yang diperoleh bahwa Pegawai dengan tingkat pendidikan ini adalah mereka yang sudah lama mengabdikan dan usia mereka tidak lagi memungkinkan untuk lanjut pendidikan ke jenjang lebih tinggi.

Mencermati rentang lama kerja dari Pegawai pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, dapat dilihat bahwa tingkat pengalaman kerja mereka dapat dianggap cukup lama, sebab hampir secara menyeluruh memiliki lama kerja diatas 6 Tahun.

B. Analisis Hasil Penelitian Pendekatan *Partial Last Square* (PLS)

1. Uji *Outer Model* (Model Pengukuran)

Metode yang digunakan dalam Uji *Outer Model* (Model Pengukuran), khususnya untuk mengukur tingkat Validitas dan juga keabsahan dari hasil isian kuisisioner dapat dilakukan dengan 4 (Empat) jenis Metode Pengukuran yakni :

a. Metode *Convergent Validity* (Uji Validitas Data)

Dasar pengambilan keputusan yang digunakan terhadap hasil analisis *Convergent Validity* adalah sebagai berikut :

- 1) Ukuran Refleksif Individual dinyatakan memiliki Tingkat Validitas Tinggi jika Nilai Korelasi terendah yang diperoleh yakni 0.7
- 2) Sementara ukuran refleksif individual memiliki Tingkat Validitas Cukup dan dapat digunakan sebagai alat analisis dalam penelitian, apabila nilai Refleksif Individual berada antara $0,5 < 0,6$ (Ching dalam Ghozali, 2021)

Mengukur Tingkat Validitas Data dengan Pendekatan Metode *Convergent Validity*, maka model yang digunakan yakni hasil

analisis *Outer Loading* sebagaimana dapat dilihat pada Tabel berikut ini :

Tabel 5.2
Analisis *Outer Loadings* pada Metode *Convergent Validity*

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Organizational Citizenship Behavior -(Y)	Budaya Kerja (Z)
X1 - X5	0.832 - 0.892		
Y1 - Y5		0.767 - 0.904	
Z1 - Z5			0.819 - 0.864

Sumber : Diolah dengan Menggunakan SmartPLS 3.0

Analisis untuk melihat tingkat validitas dari hasil pengisian kuesioner yang dilakukan oleh Responden, pendekatannya dapat dilihat pada Model *Convergent Validity* dengan Metode *Outer Loading*. Sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5.2, maka disimpulkan bahwa hasil analisis *Outer Loading* untuk semua indikator dari Variabel penelitian ini berada pada range antara 0,767 hingga 0,904, atau dapat dikategorikan memiliki **Tingkat Validitas Tinggi**.

Pernyataan ini merujuk pada pandangan dari Ghozali (2021) bahwa apabila hasil analisis *Outer Loading* semua indikator dari setiap variabel memiliki nilai lebih besar dari **0,7**, maka dapat dinyatakan memiliki **Tingkat Validitas Tinggi**, dan memenuhi syarat untuk dijadikan sebagai alat analisis.

b. Metode *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

Discriminant Validity khususnya dengan pendekatan analisis melalui Model *Cross Loadings*, merupakan salah satu

alat ukur yang digunakan untuk mempertegas bahwa Tingkat Validitas yang telah disimpulkan pada Metode *Convergent Validity* melalui pendekatan *Outer Loading*, dinyatakan memang benar-benar Valid, maka dapat dilihat bahwa nilai yang diperoleh masing-masing indikator pada sebuah variabel memiliki nilai lebih tinggi dibanding nilai pada variabel lainnya dalam blok yang sama.

Menguji Tingkat Validitas setiap indikator pada suatu variabel yang diperoleh dari hasil analisis Model *Outer Loading*, maka pembuktiannya dapat dilihat pada hasil analisis berikut ini :

Tabel 5.3
Analisis Cross Loadings pada Metode Discriminant Validity (Validitas Diskriminan)

	Kepemimpinan Transformasional (X)	Organizational Citizenship Behavior -(Y)	Budaya Kerja (Z)
X1	0,892	0,700	-0,057
X2	0,884	0,680	0,569
X3	0,834	0,750	0,624
X4	0,875	0,665	0,612
X5	0,832	0,723	0,629
Y1	0,758	0,904	0,609
Y2	0,601	0,777	0,633
Y3	0,663	0,788	0,581
Y4	0,640	0,767	0,631
Y5	0,651	0,828	0,610
Z1	0,506	0,468	0,692
Z2	0,674	0,720	0,842
Z3	0,561	0,626	0,852
Z4	0,654	0,779	0,828
Z5	0,520	0,578	0,819

Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS

Hasil analisis *Cross Loadings* pada Metode *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan) sebagaimana ditampilkan pada Tabel 5.3 membuktikan bahwa hasil analisis pada Model *Outer Loadings* maka tingkat Validitasnya dapat dipertanggung jawabkan, dimana nilai *Cross Loadings* dari setiap indikator lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai indikator tersebut pada variabel lainnya.

c. *Average Variance Extracted (AVE)*

Rujukan terhadap standar yang digunakan terhadap layak atau tidaknya indikator-indikator pada sebuah variabel dijadikan sebagai alat analisis maka hampir semua ahli memiliki pandangan yang sama. Salah satu rujukan yang sering digunakan oleh para peneliti yakni pandangan dari Ghozali (2021) yang menegaskan bahwa sebuah indikator menjadi layak untuk dijadikan sebagai alat analisis dalam penelitian apabila mampu menjelaskan konstraknya atau variabel yang dibetuknya lebih dari 50% yang dapat dilihat pada hasil analisis dengan model analisis *Average Variance Extracted (AVE)*, persyaratan yang dimaksud dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Indikator-indikator dalam suatu variabel dinyatakan layak menjadi alat ukur dalam penelitian apabila Nilai *Compesite Reliability* yang diperoleh pada model analisis *Average Variance Extracted (AVE)* memiliki nilai lebih besar atau sama dengan 0,7.

- 2) Sementara untuk mengukur batas minimum tingkat Realiniltas variabel untuk dijadikan sebagai alat analisis dalam sebuah penelitian maka nilai *Cronbach Alpha* yang harus diperoleh yakni lebih besar dari 0,6.
- 3) Terhadap nilai *Average Variance Extracted*-(AVE) yang diperoleh setiap indikator variabel harus lebih besar dari 0,5 atau 50%, artinya semua indikator yang dianalisis mampu menjelaskan konstruk atau variabel yang dibentuk lebih dari setengahnya.

Berdasar pada pernyataan tersebut, maka untuk melihat tingkat kemampuan dari setiap indikator dalam menjelaskan konstruknya melalui pendekatan Nilai *Cronbach's Alpha*, *Compesite Reliability* dan Nilai dari *Average Variance Extracted*-(AVE) dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.4
Model Average Variance Extracted-(AVE)

	Cronbach's Alpha	Composite Reliability	Rata-rata Varians Diekstrak (AVE)
Budaya Organisasi (Z)	0,898	0,924	0,708
Kepemimp - Transfor (X)	1,000	1,000	1,000
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,872	0,908	0,663

Sumber : Diolah dengan Menggunakan SmartPLS 3.0

Hasil analisis yang dituangkan pada Tabel 5.4 adalah sebuah penggambaran terhadap Tingkat Realibilitas, Keandalan dan Tingkat Kelayakan dari setiap Indikator dalam menjelaskan masing-masing konstruknya. Sehingga dari hasil analisis tersebut beberapa kesimpulan yang dapat diambil adalah :

1) Tingkat Realibilitas Variabel

Pendekatan dengan Analisis *Average Variance Extracted* (AVE) menunjukkan bahwa semua Variabel dapat dinyatakan Realibel, karena indikator-indikator pembentuk dari masing-masing variabel memiliki nilai *Composite Reliability* antara 0.908 hingga 1,000 yang artinya lebih besar dari 0,7, atau dengan kata lain telah layak dijadikan sebagai alat analisis sebagaimana disyaratkan dalam pengujian ini.

2) Batas Minimum Tingkat Realibilitas Variabel

Mengukur batas minimum tingkat realibilitas dari masing-masing variabel dapat dilihat dari hasil analisis *Cronbach's Alpha*, dan hasil yang diperoleh dapat dinyatakan bahwa semua variabel berada diatas batas minimum tingkat realibilitas dengan range nilai yang diperoleh antara 0,872 hingga 1,000 atau lebih besar dari batas minimum tingkat realibilitas yang telah ditetapkan yakni 0,6.

3) Tingkat Kelayakan Variabel.

Layak atau Tidaknya sebuah Variabel dijadikan sebagai alat analisis dapat diketahui dari nilai *Average Variance Extracted* (AVE), dimana standar kelayakan yang digunakan adalah 0,5, dan hasil analisis menunjukkan bahwa semua indikator mampu menjelaskan konstruknya antara 0,663 hingga 1,000, artinya bahwa semua indikator mampu menjelaskan setiap konstruk

atau variabel lebih dari 66,3% hingga 100.0%. Sehingga dari hasil analisis ini dapat disimpulkan bahwa semua variabel Layak digunakan sebagai alat analisis pada sebuah penelitian.

2. Uji *Inner Model* (Uji Model Struktural)

a. Analisis *Total Effect* (Tingkat Kekuatan Pengaruh)

Total Effect menurut pandangan dari Haeir, et.al (2021) adalah salah satu bentuk analisis pada pendekatan *Partial Last Aquare* (PLS) yang digunakan untuk mengetahui tingkat kekuatan pola hubungan atau pengaruh antar konstruk. Dasar pengambilan keputusan untuk membahasakan hasil Analisis *Total Effect* dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) Jika hasil analisis *Total Effect* setiap variabel Independen semakin mendekati +1 maka dapat dinyatakan bahwa pola hubungan antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen akan semakin kuat atau memiliki nilai pengaruh yang positif.
- 2) Jika nilai yang diperoleh mendekati -1, maka pola hubungan antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen dapat dinyatakan semakin lemah atau memiliki nilai pengaruh yang mengarah kenegatif.

Hasil analisis untuk *Total Effect* dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.5
Analisis Total Effect (Tingkat Kekuatan Pengaruh)

	Organizational Citizenship Behavior (Y)	Budaya Organisasi (Z)
Kepemimp - Transfor (X)	0,816	0,706
Budaya Organisasi (Z)	0,390	

Sumber : Diolah dengan Menggunakan SmartPLS 3.0

Berdasarkan hasil analisis Nilai *Total Effect* pada Tabel 5.5 dapat disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Pola hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh hasil sebesar **0.816**. hal ini dapat diartikan jika Kepemimpinan Transformasional mengalami kenaikan satu satuan unit maka *Organizational Citizenship Behavior* juga akan mengalami peningkatan sebesar **81,6%**. Hasil analisis ini dapat dikatakan bahwa kecenderungan pola hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* bersifat positif
- 2) Pola hubungan Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi diperoleh hasil sebesar **0.706**, maka dapat diartikan jika Kepemimpinan Transformasional mengalami kenaikan satu satuan unit maka dapat dikatakan bahwa Budaya Organisasi juga akan mengalami peningkatan sebesar **70.6%**.

Hasil analisis *Total Effect* juga menunjukkan bahwa kecenderungan pola hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi bersifat positif.

- 3) Pola hubungan antara Budaya Organisasi dengan *Organizational Citizenship Behavior* diperoleh hasil sebesar **0.390**, maka dapat diartikan jika Budaya Organisasi mengalami kenaikan satu satuan unit maka dapat dikatakan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* akan mengalami peningkatan sebesar **39.0%**.

Hasil analisis *Total Effect* juga menunjukkan bahwa kecenderungan pola hubungan antara *Budaya Organisasi* dengan *Organizational Citizenship Behavior* bersifat positif.

b. Uji Hipotesis melalui Pendekatan Analisis *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur)

Uji Hipotesis dalam Inner Model dapat dilakukan melalui Pendekatan Model *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) untuk melihat hubungan pengaruh baik secara langsung ataupun tidak langsung dari masing-masing variabel, didasarkan pada Hipotesis yang diajukan dalam sebuah penelitian.

Berdasar Rumusan Masalah yang menjadi acuan dalam melakukan analisis pada penelitian ini, terdapat 2 (Dua) pola pendekatan Model *Estimate for Path Coefficients* (Nilai

Koefisien Jalur) yang akan digunakan yakni Pendekatan Analisis dengan Model *Direct Effect* atau biasa pula disebut dengan pola hubungan pengaruh secara langsung dan Model *Indirect Effect* atau pola hubungan pengaruh secara tidak langsung, dimana salah satu variabel berfungsi sebagai pemediasi atau intervening.

Dasar pengambilan keputusan terhadap kedua pola hubungan pengaruh tersebut menurut pandangan Haeir,at.al (2021) yakni :

- 1) Bahwa untuk melihat hubungan pengaruh antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen dapat dilihat dari hasil perbandingan antara nilai T Statistics dengan standar nilai T Tabel yakni **1,96**,
 - a) Jika nilai T Statistics Lebih Kecil dari Nilai T Tabel, maka dapat dinyatakan bahwa tidak terdapat hubungan pengaruh antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen
 - b) Sedangkan jika nilai T Statistics Lebih besar dari Nilai T Tabel, maka dapat dinyatakan bahwa terdapat hubungan pengaruh antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen
- 2) Sedangkan untuk dapat melihat signifikansi pengaruh antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen maka dapat dilakukan dengan memperbandingkan antara nilai P Value pada Tabel hasil analisis dengan nilai Sign (α)= 0.05

- a) Apabila hasil perbandingan tersebut diperoleh nilai P Value lebih besar dari Nilai Sign (α) = 0.05, maka dapat diartikan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen.
- b) Demikian pula jika nilai P Value lebih kecil dari Nilai Sign (α) = 0.05, maka pernyataan yang dapat diambil yakni terdapat pengaruh yang signifikan antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen.

Merujuk pada Rumusan Masalah yang selanjutnya menjadi acuan dalam pengajuan Hipotesis, diketahui bahwa Model Analisis yang akan dilakukan menggunakan 2 (Dua) Model Pendekatan, maka analisis dari keduanya dapat diuraikan sebagai berikut

1) Uji Hipotesis dengan Model Pendekatan *Dirrect Effect* (Hubungan Langsung).

Uji Hipotesis dengan Pendekatan *Dirrect Effect* (Hubungan Langsung) dalam sebuah penelitian yakni melihat sejauh mana hubungan pengaruh antara Variabel Independen yakni Kepeimpinan Transformasional dan Variabel Moderasi Budaya Organisasi terhadap Variabel Dependen *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, maka hasil analisis *Dirrect Effect* (Hubungan Langsung) pada Model *Estimate for*

Path Coefficients (Nilai Koefisien Jalur) dapat dilihat pada Tabel berikut

Tabel 5.6
Dirrect Effect (Hubungan Langsung) pada Model Estimate for Path Coefficients (Nilai Koefisien Jalur)

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Kepemimp Transfor -> O C B	0,541	0,513	0,127	4,259	0,000
Kepemimp Transfor -> Budaya Organisasi	0,706	0,711	0,102	6,917	0,000
Budaya Organisasi -> O C B	0,390	0,424	0,112	3,479	0,001

Sumber : Diolah dengan Menggunakan SmartPLS 3.0

Berdasar pada hasil analisis *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) dengan Pendekatan *Dirrect Effect* (Hubungan Langsung) pada Tabel 5.6 maka pengambilan keputusan terhadap masing-masing hipotesis yang diajukan pada penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut :

- a) ***H₁ : Diduga Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pinrang***

Hasil analisis terhadap pola hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana hasil analisis pada Tabel 5.6 untuk Nilai T Statistik = **4.259** atau lebih besar dari Nilai T Tabel = **1,96**, sehingga pernyataan untuk hasil analisis ini adalah

Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Terhadap tingkat signifikansi pengaruh dari pola hubungan pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai P Value sebesar **0,000** atau lebih kecil dari **Nilai Sign (α) = 0.05**, sehingga dapat disimpulkan Kepemimpinan Transformasional secara signifikan memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Merujuk pada hasil analisis tersebut maka dapat disimpulkan Kepemimpinan Transformasional memiliki pola hubungan pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) atau dengan kata lain Hipotesis yang diajukan diterima

- b) **H₂ : *Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Budaya Organisasi pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pinrang***

Hasil analisis terhadap pola hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi, untuk Nilai T Statistik diperoleh nilai sebesar **6.917** atau dapat dikatakan lebih besar dari Nilai

T Tabel = **1,96**, sehingga pernyataan yang dapat diambil adalah Kepemimpinan Transformasional memiliki pola hubungan pengaruh yang positif terhadap Budaya Organisasi.

Sementara untuk tingkat signifikansi pengaruh antara variabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai P Value yang diperoleh adalah **0,000** atau lebih kecil dari nilai Sign (α) = 0.05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara Signifikan dapat memberikan pengaruh terhadap Budaya Organisasi.

Kesimpulan yang dapat diambil dari hasil analisis tersebut Kepemimpinan Transformasional memiliki arah hubungan yang positif dan berpengaruh secara signifikan terhadap Budaya Organisasi atau dengan kata lain Hipotesis yang diajukan diterima

- c) ***H₃ : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh secara signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pinrang***

Hasil analisis sebagaimana dituangkan pada Tabel 5.6 dapat dijelaskan bahwa Nilai T. Statistik dari pola hubungan pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yakni **3,479** atau lebih besar dari Nilai T Tabel = **1.96**,

sedangkan untuk Nilai P. Value sebagai dasar untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh antara variabel yang dihipotesiskan adalah **0.001**, atau lebih kecil dari Nilai Sign (α) = 0.05.

Sehingga dari kedua analisis tersebut dapat disimpulkan Budaya Organisasi memiliki arah hubungan positif dan secara signifikan berpengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, atau dengan kata lain bahwa Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima.

c. Uji Hipotesis dengan Model Pendekatan *Indirect Effect* (Hubungan Tidak Langsung).

Pendekatan Model *Indirect Effect* (Hubungan Tidak Langsung) digunakan dalam penelitian ini, karena rumusan masalah yang diajukan terdapat salah satu variabel sebagai pemediasi, sehingga model analisis terhadap pola hubungan tersebut dikategorikan sebagai pola hubungan tidak langsung atau *Indirect Effect*

Dasar pengambilan keputusan terhadap model *Indirect Effect* (Hubungan Tidak Langsung) tidak berbeda dengan dasar yang digunakan pada model *Direct Effect* (Hubungan Langsung). Adapun hasil analisis melalui Uji *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur) dengan pola *Indirect Effect*

(Hubungan Tidak Langsung) dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.7
Estimate for Path Coefficients (Nilai Koefisien Jalur) Model Pendekatan Indirrect Effect (Hubungan Tidak Langsung).

	Sampel Asli (O)	Rata-rata Sampel (M)	Standar Deviasi (STDEV)	T Statistik (O/STDEV)	P Values
Kepemimp Transfor → Budaya Organisasi → O C B	0,275	0,305	0,106	2,588	0,010

Sumber : Diolah dengan Menggunakan SmartPLS 3.0

Hasil analisis sebagaimana dituangkan pada Tabel 5.7 terhadap model *Indirrect Effect* (Hubungan Tidak Langsung) Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi, maka kesimpulan terhadap hasil analisis *Indirrect Effect* tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

H₄ : Diduga Budaya Organisasi Mampu Memoderasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior Kantor Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

Hasil analisis hubungan pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di Moderasi oleh Budaya Kerja pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, dapat diuraikan bahwa

Nilai T Statistik yang diperoleh adalah **2.588**, sedangkan untuk Nilai P. Value dari pola hubungan tersebut yakni **0.010**.

Kesimpulan terhadap hasil analisis tersebut dapat dinyatakan bahwa Nilai T Statistik = **2.588** lebih besar dari Nilai T Tabel = **1.96** artinya Budaya Organisasi mampu menguatkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sementara untuk mengukur Tingkat Signifikansi terhadap hubungan pengaruh dari variabel yang diteliti, maka dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi secara signifikan menguatkan pola hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

Sehingga dari hasil analisis tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi mampu menguatkan pengaruh atau mampu memoderasi secara signifikan Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* Pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, artinya bahwa Hipotesis yang diajukan pada penelitian ini diterima

d. Uji 'R Square (Uji Determinan)

Dasar pengambilan keputusan untuk mengetahui Tingkat Determinan atau hubungan korelasi antara Variabel Independen

terhadap Variabel Dependen menurut pandangan Ghozali (2021) yakni :

- 1) Tingkat Determinan antara Variabel Independen terhadap Variabel Dependen dapat dikatakan **Kuat** jika dari hasil analisis diperoleh nilai *R Square* (R^2) > 0,67,
- 2) Dikatakan **Moderat** jika nilai *R Square* (R^2) > 0,33
- 3) Dikatakan **Lemah** jika nilai *R Square* (R^2) > 0,19.

Hasil analisis untuk Uji *R Square* (R^2) pada penelitian ini dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.8
Uji *R Square* (R^2)

	R Square	Adjusted R Square
Budaya Organisasi (Z)	0,498	0,485
Organizational Citizenship Behavior (Y)	0,745	0,724

Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS

Berdasar pada hasil yang diperoleh pada Tabel 5,8 berkaitan dengan Uji *R Square* (R^2), dimana terdapat 2 (Dua) Variabel Dependen yang dijadikan sebagai objek hubungan pengaruh yakni *Organizational Citizenship Behavior* (Y) dan Budaya Organisasi (Z) sehingga penjelasan dari masing-masing pola hubungan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

- 1) **Determinan atau Korelasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional (X) dan Budaya Organisasi (Z) terhadap Organizational Citizenship Behavior (Y).**

Analisis pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa Tingkat Determinan atau Korelasi Hubungan antara Kepemimpinan

Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior diperoleh nilai sebesar **0.745**, artinya bahwa kemampuan dari masing-masing variabel Independen dalam menjelaskan hubungan pengaruh dengan Variabel Dependen yakni sebesar **74.5%**. Sementara jika dilihat dari Nilai *Adjusted R Square* bahwa nilai korelasi hubungan secara murni antara masing-masing variabel yakni sebesar **0.724** atau **72.4%**.

Mengukur tingkat kekuatan atau kehandalan jika diukur berdasarkan pernyataan yang diuraikan oleh Ghozali (2021) maka hubungan pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Pinrang, sehingga hubungan korelasi ini dapat dikatakan **Kuat** sebab nilai *R Square* (R^2) yang diperoleh lebih besar dari **0,67**.

2) **Determinan atau Korelasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap Variabel Budaya Organisasi**

Nilai Determinan yang ditunjukkan oleh Variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi yakni sebesar **0.498**, hasil tersebut dapat diartikan bahwa kemampuan dari variabel Kepemimpinan

Transformasional menjelaskan Budaya Organisasi yakni sebesar **49.8%**. Sementara untuk nilai korelasi yang sebenarnya antara masing-masing variabel sesuai hasil *Adjusted R Square* yakni sebesar **0.485 atau 48.5%**.

Pandangan Ghozali (2021) menyatakan bahwa jika nilai Determinan dari suatu variabel Independen lebih besar dari **0,33**, maka dapat dikatakan bahwa Tingkat kehandalan dari Kepemimpinan Transformasional untuk menjelaskan Budaya Organisasi dapat dikategorikan **Moderat** karena nilai *R Square* (R^2) yang diperoleh adalah 0.485 atau dapat dikatakan lebih besar dari 033.

e. Uji Kecocokan Model Secara Keseluruhan/Gabungan (*Fit Test of Combination Model*)

Menguji tingkat kecocokan model dengan pendekatan *Goodness of Fit (GoF)* maka pengujiannya dilakukan dengan menghitung akar dari nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dikalikan nilai *R-square*, sehingga dari pernyataan tersebut persamaan yang dapat digunakan yakni :

$$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$$

Keterangan:

R^2 = Nilai R-Square.

AVE = Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Melalui persamaan tersebut maka untuk memperoleh hasil perhitungan *Goodness of Fit (GoF)* dalam penelitian ini karena

terdapat variabel Intervening yang digunakan, maka penjelasan terhadap Uji Kecocokan untuk pola hubungan Langsung dan Tidak Langsung dapat diuraikan sebagai berikut :

1) Uji Kecocokan Model dengan Metode *Goodness of Fit (GoF)* pada Analisis *Dirrect Effect* (Hubungan Langsung) Variabel Independen (X) dan Variabel Moderasi (Z) terhadap Variabel Dependen (Y)

Perhitungan dengan menggunakan Metode *Goodness of Fit (GoF)* pada Analisis *Dirrect Effect* (Hubungan Langsung) Variabel Independen terhadap Variabel Dependen dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.9
Hasil Pengukuran *Goodness of Fit (GoF)* Analisis *Dirrect Effect* (Hubungan Langsung) Variabel (X-Z) Terhadap Vaibel (Y)

	AVE	R ²	$\Sigma = (AVE \times R^2)$	$\frac{GoF}{= \sqrt{AVE \times R^2}}$	Kriteria
Kepemimp - Transfor (X)	1,000	0,745	0.488	0,863	Kuat
Budaya Organisasi (Z)	0,708	0,745	0.514	0,726	Kuat

Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS

Hasil Uji Determinan antar variabel dalam penelitian dapat dikatakan bahwa nilai yang diperoleh yakni berkisar pada **0.863** hingga **0.726** atau sesuai dengan standar tingkat Kecocokan Model atau *Goodness of Fit (GoF)* menurut Ghazali (2021) dimana jika Nilai GoF lebih besar dari Nilai **0.36** maka tingkat Kecocokan model yang diterapkan dianggap **Sangat Kuat**, hal ini dapat diartikan bahwa Tingkat

Kecocokan terhadap keseluruhan Model yakni Uji *Outer Model* dan Uji *Inner Model* yang digunakan dalam penelitian memiliki kecocokan yang **Sangat Kuat**.

2) Uji Kecocokan Model dengan Metode *Goodness of Fit (GoF)* pada Analisis *Dirrect Effect (Hubungan Langsung)* Variabel Independen (X) terhadap Variabel Dependen (Z)

Hasil perhitungan *Goodness of Fit (GoF)* pada Analisis Hubungan antara Variabel Independen (X) terhadap Variabel Dependen (Z) dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 5.10
Hasil Pengukuran *Goodness of Fit (GoF)* Analisis *Indirrect Effect (Hubungan Tidak Langsung)* Variabel (X) Terhadap Vaiabel (Z)

	AVE	R ²	$\Sigma = (AVE \times R^2)$	$\frac{GoF}{= \sqrt{AVE \times R^2}}$	Kriteria
Kepemimp - Transfor (X)	1,000	0,498	0.495	0.706	Kuat

Sumber: Diolah menggunakan Aplikasi SmartPLS

Pengujian Kecocokan Model dalam melakukan analisis terhadap pola hubungan antara Variabel Independen (X) terhadap Variabel Dependen (Z) dapat dikatakan bahwa nilai yang diperoleh yakni berkisar pada **0.706** atau sesuai dengan standar tingkat Kecocokan Model atau *Goodness of Fit (GoF)* menurut Ghazali (2021) dimana jika Nilai GoF lebih besar dari Nilai **0.36** maka tingkat Kecocokan model yang diterapkan dianggap **Sangat Kuat**, hal ini dapat diartikan bahwa Tingkat Kecocokan terhadap keseluruhan Model

yakni Uji *Outer Model* dan Uji *Inner Model* yang digunakan dalam penelitian memiliki kecocokan yang **Sangat Kuat**.

C. Pembahasan.

1. Kepemimpinan Transformasioanal Berpengaruh Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

Organizational Citizenship Behavior saat ini banyak dijadikan sebagai sebuah objek penelitian, walaupun dalam makna yang tertuang didalamnya sebagaimana dikemukakan oleh Yos Horta Meliala (2023) bahwa *Organizational Citizenship Behavior* merupakan sebuah perilaku yang bebas dan tidak menjadi bagian dari prasyarat kerja dan persoalan kompensasi, namun dampak terhadap Kinerja cukup besar.

Membangun perilaku *Organizational Citizenship Behavior* walaupun sifatnya personal, namun pembentukannya dapat terjadi karena adanya panutan atau contoh yang dijadikan sebagai acuan. Olehnya itu peran dari seorang pemimpin dapat menjadi salah satu aspek untuk dapat meningkatkan perilaku-perilaku yang memiliki keterkaitan dengan *Organizational Citizenship Behavior*, sebab menurut hasil penelitian dari Rizky Zalianty, Rojuaniah (2023) bahwa Kepemimpinan khususnya yang bersifat Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* seorang pegawai.

Temuan tersebut juga diperoleh dari hasil analisis terhadap isian kuisisioner para pegawai pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang bahwa Typical Gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh yang signifikan terhadap timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri seorang pegawai.

Besarnya pengaruh dari Kepemimpinan Transformasional, lebih dikarenakan adanya pola pendekatan humanis terhadap seorang pegawai, sehingga memberikan dampak pada nilai keinginan untuk berbuat lebih baik tanpa adanya paksaan baik itu berkaitan dengan pekerjaan utama mereka maupun terhadap hal-hal yang ada disekeliling mereka walaupun tidak memiliki sifat ketrkaitan dengan pendapatan ataupun kompensasi. Kondisi inilah yang telah terbentuk dalam diri para Pegawai dalam lingkup Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, dimana perilaku-perilaku seperti menjaga kebersihan ruangan, membangun kebersamaan dalam bekerja, sikap prihatin dan lain sebagainya telah dijadikan sebagai sebuah kebiasaan, termasuk dalam persoalan kehadiran.

Terhadap pandangan yang dikemukakan oleh Amjad Maulana (2022) bahwa Kempemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, secara umum hal tersebut didasari pada pertimbangan

bahwa Lingkungan Kerja yang telah memiliki nilai-nilai khususnya yang berkaitan dengan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* pada diri seorang pegawai, maka siapapun pemimpinnya hal tersebut akan tetap terjaga.

Hasil analisis terhadap pola hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dimana hasil analisis pada Tabel 5.6 untuk Nilai T Statistik = **4.259** atau lebih besar dari Nilai T Tabel = **1,96**, sehingga pernyataan untuk hasil analisis ini adalah Kepemimpinan Transformasional memiliki hubungan pengaruh yang positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Terhadap tingkat signifikansi pengaruh dari pola hubungan pengaruh antara Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh nilai P Value sebesar **0,000** atau lebih kecil dari **Nilai Sign (α) = 0.05**, sehingga dapat disimpulkan Kepemimpinan Transformasional secara signifikan memiliki pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

2. Kepemimpinan Transformasioanal Berpengaruh Signifikan Terhadap Budaya Organisasi pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

Budaya dalam sebuah Organisasi dalam dunia Industri tentunya berbeda dengan dunia kerja di Instansi Pemerintahan, dimana Budaya dalam dunia Industri sering kali dibentuk oleh

Pemilik Perusahaan, namun dalam organisasi pemerintahan peran Pemimpin lebih kepada mewarnai dari Budaya suatu organisasi, karena sifat mereka kadang berpindah dari satu instansi ke instansi lainnya.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pola atau gaya Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi, artinya para pegawai melihat bahwa Pemimpin yang mampu memberikan perhatian dan juga dapat menghargai Kinerja Pegawai, tentunya memberikan warna atau karakter tersendiri dalam penilaian seorang pegawai, bahkan dengan gaya kepemimpinan tersebut menurut Parman, dkk (2023) setidaknya mampu melihat bahwa peran Sumber Daya Manusia dalam sebuah organisasi adalah unsur penting yang harus selalu dijaga mutu dan kualitasnya.

Pandangan ini juga sejalan dengan apa yang diuraikan oleh Hamzah (2023) dan Ahmad (2023) bahwa seorang pemimpin memiliki peran penting dalam membentuk Budaya dalam Organisasi dengan berorientasi pada karyawan, artinya bahwa dalam aspek-aspek yang tertuang dalam Indikator Budaya Organisasi dapat dicapai melalui pola atau gaya kepemimpinan yang baik, dan perwujudannya hanya tergambar pada Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Rusmin dan Yadi (2023) juga mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mendukung kinerja karyawannya, maka dengan memperhatikan semua aspek pada Budaya Organisasi, maka secara umum memiliki dampak sangat signifikan untuk mencapai tujuan organisasi, hal ini juga menjadi cerminan akan keberhasilan dari seorang pemimpin jika mampu mendorong keberhasilan bawahannya dalam hal pengembangan karir.

Sementara dalam hasil penelitian yang dikemukakan oleh Ayu Puspitasari (2022) bahwa Gaya Kepemimpinan tidak memiliki dampak signifikan terhadap Budaya Organisasi, hal ini ditegaskan demikian karena melihat adanya faktor Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh setiap Karyawan, yang artinya jika mereka telah membangun komitmen, maka secara sendirinya Budaya dalam Organisasi akan terbentuk secara kuat, sehingga terkadang gaya kepemimpinan hanya memberikan penguatan terhadap kondisi Budaya yang telah ada dalam sebuah organisasi, terlebih lagi sifat kepemimpinan dalam organisasi pemerintah tidak menetap.

Hasil analisis terhadap pola hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap Budaya Organisasi, untuk Nilai T Statistik diperoleh nilai sebesar **6.917** atau dapat dikatakan lebih besar dari Nilai T Tabel = **1,96**, sehingga pernyataan yang dapat diambil adalah Kepemimpinan Transformasional

memiliki pola hubungan pengaruh yang positif terhadap Budaya Organisasi.

Sementara untuk tingkat signifikansi pengaruh antara variabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai P Value yang diperoleh adalah **0,000** atau lebih kecil dari nilai Sign (α) = 0.05. Sehingga dapat dinyatakan bahwa Kepemimpinan Transformasional secara Signifikan dapat memberikan pengaruh terhadap Budaya Organisasi.

3. Budaya Organisasi Berpengaruh Signifikan Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

Hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kehadiran Budaya Organisasi memiliki dampak yang signifikan terhadap Perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, sebab dari pola kebiasaan yang selama ini ada dalam lingkup Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, secara sendirinya membentuk berbagai perilaku-perilaku yang berkaitan dengan aspek-aspek dalam *Organizational Citizenship Behavior*.

Terdapat hasil penelitian juga menemukan hal yang sama, sebagaimana dikemukakan oleh Ghoniyyah Gafriyani (2023) bahwa unsur yang paling dominan mempengaruhi timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam sebuah organisasi adalah Budaya yang telah diterapkan pada organisasi tersebut, artinya semakin baik iklim atau budaya dalam sebuah organisasi maka

perilaku *Organizational Citizenship Behavior* juga dapat terbentuk dengan baik.

Sementara menurut Merlin Hidayat (2024) bahwa Budaya Organisasi secara umum memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap terbentuknya sebuah perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri seorang pegawai. Kondisi ini dapat terjadi jika seorang pemimpin tidak mampu membentuk Budaya dalam organisasi dengan baik, sorotan dari hasil penelitian ini lebih kepada peran dari seorang pemimpin untuk dapat dapat mendukung sebuah budaya organisasi yang baik sehingga dampaknya dapat berimbas pada *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri seorang pegawai.

Kondisi inilah yang menjadi pembahasan dalam kaian yang dikemukakan oleh Putri Kusuma Anggraeni (2024) bahwa Budaya dalam organisasi jika tidak terbangun secara baik maka justru dapat memberikan dampak negatif terhadap terbentuknya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri seorang pegawai, olehnya itu menurut Muh. Reyfaldi (2022) bahwa untuk dapat meningkatkan nilai-nilai *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri seorang karyawan maka hal utama yang harus dibangun yakni adanya Budaya Organisasi, karena semakin baik budaya dalam sebuah organisasi maka rasa memiliki karyawan juga akan semakin tinggi.

Hasil analisis sebagaimana dituangkan pada Tabel 5.6 dapat dijelaskan bahwa Nilai T. Statistik dari pola hubungan pengaruh antara Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yakni **3,479** atau lebih besar dari Nilai T Tabel = **1.96**, sedangkan untuk Nilai P. Value sebagai dasar untuk melihat tingkat signifikansi pengaruh antara variabel yang dihipotesiskan adalah **0.001**, atau lebih kecil dari Nilai Sign (α) = **0.05**.

4. Budaya Organisasi Mampu Memperkuat Secara Signifikan Hubungan Pengaruh Kepemimpinan Transformasioanal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

Budaya Organisasi dan nilai-nilai dalam *Organizational Citizenship Behavior* merupakan dua hal yang memiliki banyak kesamaan, sehingga menempatkan Budaya Organisasi sebagai unsur moderasi, atau unsur yang memberikan penguatan dapat dilihat dari hasil penelitian ini dimana Gaya Kepemimpinan dapat dikuatkan dengan adanya Budaya Organisasi dalam membentuk *Organizational Citizenship Behavior* pada diri seorang karyawan.

Kesinta Nenggor (2022) juga melihat bahwa keberadaan Gaya Kepemimpinan yang bersifat Transformasional didukung oleh Budaya Organisasi yang baik maka pengaruhnya sangat besar terhadap terbentuknya nilai-nilai dalam *Organizational Citizenship Behavior* pada diri seorang karyawan, sebab jika keduanya mampu

sejalan secara sendirinya dapat mendorong karyawan untuk berbuat lebih baik terhadap organisasi.

Peran seorang dalam membentuk Budaya dalam sebuah Organisasi memiliki peran yang tidak kalah pentingnya dibanding unsur-unsur lainnya, dan menurut Merlin Hidayat (2024) bahwa kemampuan seorang pemimpin dalam membentuk Budaya yang baik maka hal ini akan memberikan dampak sangat besar pada sikap atau perilaku karyawan dan tentunya didalamnya akan membentuk nilai-nilai *Organizational Citizenship Behavior*.

Keberadaan Budaya dalam sebuah Organisasi sifatnya sangat menguatkan terhadap timbulnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior*, hal ini juga dikemukakan oleh Ghoniyyah Gafriyani (2023) bahwa unsur terpenting sehingga nilai-nilai yang ada dalam *Organizational Citizenship Behavior* terbentuk adalah Budaya Organisasi, sebab dalam makna Budaya yang sering digunakan tidak memiliki perbedaan dengan maksud dari perilaku pada *Organizational Citizenship Behavior*, salah satunya adalah moral dan etika.

Terhadap hal ini Muh. Reyfaldi (2022) juga mendukung bahwa Budaya merupakan hal yang sangat penting harus dibangun dalam sebuah organisasi, demikian pula pernyataan dari Merlin Hidayat (2024) bahwa mendukung pembentukan sebuah budaya dalam organisasi sehingga akan berdampak pada perilaku *Organizational*

Citizenship Behavior dalam diri seorang karyawan atau pegawai adalah peran dari seorang pemimpin, olehnya itu dibutuhkan suatu gaya kepemimpinan bersifat Transformasional untuk membangun budaya dan kemudian melalui unsur-unsur dalam budaya tersebut akan menguatkan dalam pembentukan *Organizational Citizenship Behavior* dalam diri seorang pegawai.

Hasil analisis hubungan pengaruh antara variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yang di Moderasi oleh Budaya Kerja pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, dapat diuraikan bahwa Nilai T Statistik yang diperoleh adalah **2.588**, sedangkan untuk Nilai P. Value dari pola hubungan tersebut yakni **0.010**.

Kesimpulan terhadap hasil analisis tersebut dapat dinyatakan bahwa Nilai T Statistik = **2.588** lebih besar dari Nilai T Tabel = **1.96** artinya Budaya Organisasi mampu menguatkan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sementara untuk mengukur Tingkat Signifikansi terhadap hubungan pengaruh dari variabel yang diteliti, maka dapat dinyatakan bahwa Budaya Organisasi secara signifikan menguatkan pola hubungan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasar pada Hasil Penelitian dan Pembahasan terkait dengan Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Budaya Organisasi Sebagai Pemoderasi (Studi Kasus pada Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, maka kesimpulan yang dapat diambil yakni :

1. Kepemimpinan Transformasioanal memiliki arah hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, artinya dengan semakin baiknya kepemimpinan dalam bentuk transformasional pada sebuah organisasi maka OCB juga akan menjadi lebih baik.
2. Kepemimpinan Transformasioanal memiliki arah hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang. Hal ini dapat diartikan bahwa para pegawai melihat bahwa Pemimpin yang mampu memberikan perhatian dan juga dapat menghargai Kinerja Pegawai,

tentunya memberikan warna atau karakter tersendiri dalam penilaian seorang pegawai.

3. Budaya Organisasi memiliki arah hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang. Artinya semakin baik iklim atau budaya dalam sebuah organisasi maka perilaku *Organizational Citizenship Behavior* juga dapat terbentuk dengan baik.
4. Budaya Organisasi mampu memperkuat secara signifikan hubungan pengaruh Kepemimpinan Transformasioanal terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, hal ini dapat dimaknai bahwa keberadaan Gaya Kepemimpinan yang bersifat Transformasional didukung oleh Budaya Organisasi yang baik maka dapat membentuk nilai-nilai OCB pada diri seorang pegawai, sebab jika keduanya mampu sejalan secara sendirinya dapat mendorong pegawai untuk berbuat lebih baik terhadap instansi.

B. Saran-saran

Hal-hal yang dapat disarankan kepada pihak Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang, yaitu:

1. Budaya yang telah tercipta dalam organisasi, sebaiknya lebih ditingkatkan melalui pendekatan-pendekatan *Gathering Family* sehingga Pegawai merasa ada keseimbangan antara pekerjaan dengan lingkungan sosial mereka, dan pendekatan ini sekaligus memberikan ruang kepada pegawai untuk lebih memperat hubungan antara satu dengan lainnya.
2. Kepercayaan dari Pegawai terhadap organisasi harus selalu dijaga dan bahkan ditingkatkan, tentunya melalui berbagai media khususnya dalam hal perlindungan hukum, agar pegawai terhindar dari berbagai bentuk permasalahan dalam pekerjaan.
3. Memperkokoh penerapan prinsip-prinsip yang ada dalam *Organizational Citizenship Behavior*, maka sebaiknya pegawai juga diberikan pencerahan-pencerahan dengan pendekatan yang bersifat psikologis, sehingga mereka dapat menyeimbangkan beban kerja yang dihadapi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abubakar, R. 2021. Pengantar Metodologi Penelitian. Yogyakarta: SUKA-Press.
- Agnesia Ragita, 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening Di Sekretariat DPRD Kabupaten Batanghari. Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu) Vol. 11 No. 03, Bulan Tahun 2022
- Ahmad Firdaus, 2023. Fenomena Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus Pegawai Pemerintah Kota Jambi). JMBV Volume 12 No. 01, Tahun 2023
- Amjad Maulana, Muinah Fadhilah, Kusuma Chandra Kirana, 2022. Pengaruh Kompensasi, Kepemimpinan Transformasional, dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) melalui Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. Jurnal Manajemen Volume 14 Issue 1 (2022) Pages 65-75
- Andra Satya Alam 2020. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Sosial dan Dinas Tenaga Kerja dan Perindustrian. Jurnal Ilmiah Magister Manajemen, Vol 2, No 1, Maret.
- Anggraini Maria Arina, Olivia S. Nelwan, Merinda H. Ch. Pandowo. 2021. Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Pada PT Trimix Perkasa Bitung. Jurnal EMBA Vol.9 No.3 Juli 2021, Hal.79 - 89
- Ansori, M. 2020. Metode Penelitian Kuantitatif Edisi 2. Airlangga University Press
- Arikunto, S. 2020. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta
- Armansyah, 2023. Kepemimpinan Transformasional, Transaksional Dan Motivasi Kerja Penerbit CV. Azka Pustaka
- Ayu Puspitasari, Seruni Fatimah, 2022. Pengaruh Stres Kerja, Komitmen Organisasional dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Organizational Citizenship Behavior Di PT. Askrindo Kantor Cabang Bandung. Desanta : Indonesian Indixciplinary Kournal : Volume 2, Nomor 2 Maret 2022
- Ahmad Qoni Dewantoro, 2023. Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Budaya Organisasi Dan Motivasi. Jurnal Manajerial, Volume 10 Nomor 02 Tahun 2023
- Busro, Muhammad. 2020. Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Kedua. Jakarta: Prenadamedia Group

- Chairul Anwar, Mohammad., Slamet Ahmadi. 2021. Pengaruh Organizational Citizenship Behavior dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening. Prosiding Manajerial dan Kewirausahaan V Call for Papers V “Kebangkitan Ekonomi Indonesia Pasca Pandemi Covid-19” LP2M Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI Jakarta, 3 Desember 2021
- Darwin, Muhammad dkk. 2021. Metode Penelitian Pendekatan Kuantitatif. Bandung: CV Media Sains Indonesia.
- Ghoniyyah Gafriyani, Gendut Sukarno, Dewi Khrisna Sawitri, 2023. Analisis Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior(OCB) dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening di UKM Tenun dan Batik Gedog Zaenal Tuban. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*Vol 4(4) 2023: 4380-4389
- Ghozali, I. 2021 *Partial Least Squares* Konsep, Teknik Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 untuk penelitian empiris. Ed.3. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hadijaya, Y. 2020. Budaya Organisasi. Cv. Pusdikra Mitra Jaya.
- Hamzah, 2023. Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Membangun Budaya Organisasi Yang Berorientasi Pada Karyawan *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, Volume 6 Nomor 4, 2023
- Haeir,at.al 2021. A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R. United States of America : SAGE Publications, Inc
- Hasibuan, Malayu. 2020. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara
- Irwadana Juliandri Nadeak, Muis Fauzi Rambe, Sjahril Effendy Pasaribu, 2022. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai dengan Motivasi dan Disiplin Kerja sebagai Variabel Mediating pada Dinas Sosial Kabupaten Labuhanbatu Utara. *Journal Economy And Currency Study (JECS)* Volume 4, Issue 2, July 2022
- Irwan Idrus, Andi Fitriani, Hajriana, 2021. Analysis of Personality and Local Culture: The Effect on Employee Performance, ICOMBEST (International Conference on Management, Business, and Technology) 2021 “Post-Pandemic Economic Recovery: Business, Management and Technology”, Management Study Program, Faculty of Economics and Business, University of Jember, Indonesia
- Ivan Fanani Qomusuddin: Maria Nurhayaty, 2022. Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Operator dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Media Teknologi*Vol. 09No. 01September 2022

- Jufrizen., & Rahmadhani, K. Nurul. 2020. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Lingkungan Kerja Sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Dewantara*, 3(1), 66-79, ISSN: 2654-4326
- Kesinta Nenggor, Jajuk Herawati, Epsilandri Septyarini, 2022. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB). *MANDAR : Management Development and Applied Research Journal Volume 4 Nomor 2 Edisi Juni 2022*
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. 2021. *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach Fourteenth Edition*. Penerbit IAP 2021.
- Made Darsana, 2023. Kinerja Karyawan Berbasis Organizational Citizenship Behavior, Kepribadian Dan Budaya Organisasi. *INFES MEDIA (Intelektual Manifes Media)*, Bali
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. PT Remaja Rosdakarya
- Merlin Hidayat, Didik Subiyanto, Nala Tri Kusuma. 2024. Pengaruh Budaya Organisas, Motivasi Intrinsik, dan Keadilan Prosedural terhadap Organizational Citizenship Behavior CV. Mustika Jaya Engineering di Gunung Kidul, Yogyakarta. *Indonesian Journal of Economics, Business, Accounting, and Management Volume. 02, Nomor 03, Tahun 2024*, pp. 1-12
- Monaswasti Paramita May, Ahmad Shalahuddin, 2021. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan WorkLifeBalance Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pegawai Kantor Pertanahan Kabupaten Kubu Raya Equator *Journal of Management and Entrepreneurship Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tanjungpura, Vol.09, No.02 (April 2021): 107-117*
- Muh. Reyfaldi, Agung Widhi Kurniawan, Tenri S. P. Dipoatmojo, 2023. Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada PT. Bujaya Karya Makmur. *Pinisi Journal Of Art, Humanity And Social Studies, Vol. 3 No. 1, 2023*
- Muhtar Haboddin, Riki Arswendi, 2022. *Kepemimpinan Pemerintahan* Penerbit UB Press Malang
- Mulyadi, D & Rivai, V. 2021. *Kepemimpinan Dan Perilaku Organisasi*. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Natalia G. C. Wokas Natalia Lucky O.H Dotulong, Regina Saerang. 2022 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Keterlibatan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN Kawangkoan. *Jurnal EMBA Vol.10 No.3 Hal. 56-68*

- Parman, Parman. 2022. "The Effect Of Independence and Work Schedule On Employee Performance and Job Satisfaction In The Department Agriculture, Marine and Fisheries Parepare City." *Economos: Jurnal Ekonomi dan Bisnis* 5.2 (2022): 163-168..
- Parman, Mahfudnurnajamuddin, Syamsu Nujum, Muhammad Su'un. 2020. "Effect of Competence, Compensation, Discipline of Work, Work Environment Satisfaction and Performance of Employees in Construction in the City of Pare-Pare." *IOSR Journal of Business and Manajement (IOSR-JBM)* 22.2 (2020): 53-63.
- Putri Kusuma Anggraeni, Epsilandri Septyarini, Tri Ratna Purnamarini, 2024. Pengaruh Motivasi Intrinsik, Budaya Organisasi, Dan Work Life Balance Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Manajemen Terapan dan Keuangan (Mankeu)* Vol. 13 No. 02, Juni 2024.
- Riyanto Wujarso, 2023 *Kepemimpinan: di Era Kekinian*. PT. Asadel Liamsindo Teknologi
- Rizky Zalianty, Rojuaniah, 2023. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Prestasi Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior Melalui Corporate Social Responsibility*. *Adi Bisnis Digital Interdisiplin (Abdi Jurnal)* Vol 4 No 1 (2023):
- Rusmin Nuryadin, Yadi Arodhiskara, Sisni Miayu. 2023. Influence Of Local Culture On Quality Employee Work At PT. Hadji Kalla Toyota City Parepare. *DECISION : Jurnal Ekonomi dan Bisnis* Volume 4, Nomor 1, Februari 2023
- Santi Retno Sari, Dita Nurul Aini Mustika Dewi, Kumba Digdowiseiso 2022. Peran pemimpin transformasional membudayakan kerja etis guna meningkatkan organizational citizenship behavior, *Jurnal Manajemen Maranatha*, Volume 22, Nomor 1, November 2022, pp. 41-52.,
- Saskiah Khaerunnisa Zali, 2022, Pengaruh Nilai Budaya Resopa Temmangingngi Namalomo Naleteti Pammase Dewata terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi pada Ruang Lingkup Pemerintahan Daerah Kabupaten Sidenreng Rappang. Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
- Sembiring, H. F. B., & Marbun, P. 2020. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis (JIMBI)*, Volumen 2 Nomor (2), Hal 167–175
- Seriwati Ginting, 2023. *Membangun Budaya Organisasi Membentuk Karakter Tangguh*. Penerbit: Ideas Publishing
- Sitio, V. S. S. 2021. Pengaruh Komitmen Organisasi dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening Pada PT. Emerio Indonesia. *Jurnal Ilmiah M-Progress*, 11(1), 22–37.

Soni Harsono, Tjahjani Prawitowati, 2020. Service Organizational Citizenship Behavior (S-OCB) di Perbankan : Mengelola Kualitas Layanan di Era Milenial. Jawa Barat, Mitra Wacana Media

Sri Widodo, 2022. Kepemimpinan: Konsep, Teori, & Fenomena. Penerbit PT. Nasya Expanding Management

Subhan, M. Iswahyudi, Elly Syahri Subekti, Hartanto, Mansyur Achmad, I Wayan Aditya Tariana, Sandra I. Telussa, Johana Nahuway, Ashariana, Nurkadarwati, Fatkhur Rohman Albanjari, 2024. Kepemimpinan Dalam Organisasi, Penerbit Yayasan Cendikia Mulia Mandiri

Sugiyono. 2020. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV

Undang-Undang Nomor 15 Tahun 2015

Yos Horta Meliala, Hamidah, Saparudin. 2023. Pengembangan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Aparatur Sipil Negara (ASN). Jakarta Moestopo Publishing.