

**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)**

THE INFLUENCE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON
ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) WITH
ORGANIZATIONAL CULTURE AS A MODERATION
(Case Study at the Human Resources Development and Personnel Agency
(BKPSDM) of Pinrang Regency)

Sukmawati¹, Parman², Rusmin Nuryadin³

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Parepare

Jl. Jend. Ahmad Yani, Soreang, Kota Parepare, Sulawesi Selatan, 91131

sukmasultamin29186@gmail.com¹, parmanrianti@gmail.com², rusmin6674@gmail.com³

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan Budaya Organisasi sebagai Pemoderasi pada kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang. Metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif dengan jumlah responden 42 orang. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis SEM menggunakan smart PLS (*Partial Least Square*). Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi memiliki arah hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*, Kepemimpinan Transformasional memiliki arah hubungan yang positif dan berpengaruh signifikan terhadap Budaya Organisasi, Budaya Organisasi mampu memperkuat secara signifikan hubungan pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.)

Kata Kunci: Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior*, Budaya Organisasi

Abstract

The purpose of this study is to analyze the influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior (OCB) with Organizational Culture as a Moderator at the Office of the Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) of Pinrang Regency. The method used is a quantitative method with 42 respondents. The analysis technique used is SEM analysis using smart PLS (Partial Least Square). The results of the study indicate that Transformational Leadership and Organizational Culture have a positive relationship direction and have a significant effect on Organizational Citizenship Behavior, Transformational Leadership has a positive relationship direction and has a significant effect on Organizational Culture, Organizational Culture is able to significantly strengthen the relationship of the influence of Transformational Leadership on Organizational Citizenship Behavior at the Office of the Human Resources Development and Personnel Agency (BKPSDM) of Pinrang Regency.

Keywords: *Transformational Leadership; Organizational Citizenship Behavior; Organizational Culture*



PENDAHULUAN

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 di setiap 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 efisiensi 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 mengelola 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 Perilaku 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*.

METODE PENELITIAN

Lokasi dari penelitian ini adalah mengambil tempat di Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang. Waktu penelitian ini diperkirakan selama 3 (tiga) bulan. Sampel pada penelitian ini adalah pegawai Kantor Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Pinrang.

Teknik pengumpulan data yang dilakukan melalui beberapa metode antara lain: 1) Metode Observasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan pada sebuah penelitian dalam rangka mengamati perilaku dari objek yang diteliti. 2) Penyebaran Angket/Kuesioner 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. 3) Studi Kepustakaan adalah mempelajari sumber-sumber berupa tulisan-tulisan atau buku-buku serta kajian-kajian yang berhubungan dengan penelitain. Adapun jenis dan sumber data yang digunakan, yaitu: 1) Data Primer adalah data yang diperoleh secara langsung. 2) Data Sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung dari sumbernya.

Teknik Analisis Data

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

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).

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

Analisis *Outer Mode* 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 *Compesite*

Reliability dan Cronbach Alpha. Sementara untuk menguji tentang Kelayakan Variabel dilakukan melalui Analisis *Average Variance Extracted (AVE)*, Ghazali (2021).

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.

Terdapat beberapa bentuk analisis yang dihasilkan *inner model*, yaitu Analisis *Total Effect*, *Estimate for Path Coefficients* (Nilai Koefisien Jalur), Pengujian *R Square*, dan *Fit Test of Combination Model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Analisis *Outer Loadings* pada Metode *Convergent Validity*

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

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**.

2. Analisis *Cross Loadings* pada Metode *Discriminant Validity* (Validitas Diskriminan)

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.

3. Model Average Variance Extracted-(AVE)

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 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 *Compesite 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 konstraknya 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.

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

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.

5. *Dirrect Effect* (Hubungan Langsung)

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

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).

Hasil analisis terhadap pola hubungan antara variabel Kepemimpinan Transformatif 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 Transformatif memiliki pola hubungan pengaruh yang positif terhadap Budaya Organisasi.

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.

6. Indirect Effect (Hubungan Tidak Langsung)

Tabel 5.7
Estimate for Path Coefficients (Nilai Koefisien Jalur) Model Pendekatan Indirect 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

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 Transformatif 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 Transformatif terhadap *Organizational Citizenship Behavior*.

7. Uji R Square

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

Analisis pada Tabel 5.8 menunjukkan bahwa Tingkat Determinan atau Korelasi Hubungan antara Kepemimpinan Transformatif 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%**.

Nilai Determinan yang ditunjukkan oleh Variabel Kepemimpinan Transformatif 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%**.

8. 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)

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

	AVE	R ²	$\Sigma = (AVE \times R^2)$	$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$	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**.

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

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

	AVE	R ²	$\Sigma = (AVE \times R^2)$	$GoF = \sqrt{AVE \times R^2}$	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**.

SIMPULAN DAN SARAN

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 Transformasional 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 Transformasional 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 Transformasional 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.

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 JournalVol 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, Komitemen Organisasi Terhadap Kinerja Operator dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Media Teknologi* Vol. 09 No. 01 September 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 Organisasi, 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 Management (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 Digidowiseiso 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 Naletei 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.