

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL, BUDAYA ORGANISASI DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJAKARYAWAN DENGAN OCB SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (Studi Empiris Terhadap Karyawan PT X)

Azel Naufal¹, Siti Mujannah², Achmad Yanu Alif Fianto³

Fakultas Ekonnomi dan Bisnis, Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya, Indonesia

Email : 1262300024@surel.untag-sby.ac.id, sitimunajah@untag-sby.ac.id, ahmadyanu@untag-sby.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan guna mengetahui pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior sebagai variabel Intervening pada karyawan Pt X. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 44 responden dengan teknik pengambilan sampel teknik sampling jenuh. Adapun metode dalam mengumpulkan data dengan memberikan kuesioner. Teknik analisis dalam penelitian ini meliputi analisis regresi, uji statistik, uji asumsi klasik dan path analysis. Selanjutnya pengolahan data yang telah diperoleh diolah dengan program SPSS. Berdasarkan hasil yang diperoleh menjelaskan bahwa: 1) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 2) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan, 4) OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 5) budaya organisasi tidak berpengaruh terhadap OCB, 6) gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap ocb, 7) komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, 8) OCB tidak memediasi pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, 9) OCB tidak memediasi pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan, 10) OCB mampu memediasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, Kinerja Karyawan, OCB

ABSTRACT

This study aims to determine the influence of Organizational Culture, Transformational Leadership Style and Organizational Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as an Intervening variable on employees of Pt X. The sample used in this study were 44 respondents with the sampling technique saturated sampling technique. The method of collecting data is by giving a questionnaire. The analysis technique in this research includes regression analysis, statistical test, classical assumption test and path analysis.

Article History

Received: Juli 2024

Reviewed: Juli 2024

Published: Juli 2024

Plagirism Checker No 234

Prefix DOI : Prefix DOI :
10.8734/Musyitari.v1i2.365

Copyright : Author

Publish by : Musytari



This work is licensed under
a [Creative Commons
Attribution-NonCommercial
4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

Furthermore, processing the data that has been obtained is processed with SPSS tools. Based on the results explains that: 1) transformational leadership style has no effect on employee performance, 2) organizational culture has a positive and significant effect on employee performance, 3) organizational commitment has no effect on employee performance, 4) OCB has a positive effect and significant on employee performance, 5) organizational culture has no effect on ocb, 6) transformational leadership style has no effect on OCB, 7) organizational commitment has a positive and significant effect on OCB, 8) OCB does not mediate the effect organizational culture on employee performance, 9) OCB does not mediate the effect of transformational leadership style on employee performance, 10) OCB is able to mediate the influence of commitment or Organization of employee performance.

Keywords: *Transformational Leadership Style, Organizational Culture, Organizational Commitment, Employee Performance, OCB*

PENDAHULUAN

Fenomena yang terdapat di lapangan, pada era globalisasi ini setiap perusahaan seharusnya memberikan perhatian yang besar terhadap lingkungan eksternal dan internal organisasi, agar dapat mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan dan kesuksesan dalam bersaing. Para pemimpin organisasi harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, serta mengembangkan budaya organisasi yang akan mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas (Sisca et al., 2021). Dengan demikian, pemahaman segenap sumber daya manusia tentang fungsi, peran, keterampilan, aktivitas, dan pendekatan dalam menjalankan manajemen yang mempunyai arti penting untuk mencapai tujuan organisasi yang selalu berubah.

Suatu organisasi untuk mencapai tujuannya diperlukan karyawan yang berkualitas dan produktif. Karyawan yang berkualitas merupakan salah satu sumber keunggulan bersaing bagi suatu organisasi. Selain itu, efektivitas organisasi dan pencapaian visi dan misi perusahaan juga dipengaruhi oleh kemampuan karyawan dalam bekerja secara individu maupun kelompok serta mempunyai kedisiplinan yang tinggi. Bekerja dalam kelompok memerlukan kemampuan komunikasi yang baik, bekerja sama, saling membagi pengetahuan dan mempunyai visi yang sama. Karyawan diharapkan mempunyai kemauan dan inisiatif melakukan pekerjaan yang lebih dari sekedar deskripsi pekerjaannya, dan dapat melebihi standar (ekstra peran). Setiap organisasi atau perusahaan pasti membutuhkan karyawan yang memiliki ekstra peran. Begitu juga dengan organisasi pada bidang pendidikan. Seiring dengan berjalannya waktu pendidikan akan semakin meningkat baik itu pada murid/mahasiswa baik juga dengan sarana prasarana, pada bidang pendidikan sendiri tidak luput dengan adanya persaingan, yaitu bersaing untuk menjadi sekolah atau tempat favorit pilihan masyarakat. Secara luas manajemen sumber daya manusia mencakup proses memajemen sumber daya secara optimal dan efisien dengan melakukan perencanaan, dorongan, pengendalian yang dilakukan melalui rekrutmen, seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi, dan lain-lain dengan maksud untuk mencapai tujuan bersama (Sofie & Fitria, 2018). Oleh karena itu orang yang ada dalam tingkatan pendidikan atau tenaga pendidik harus membutuhkan SDM yang berkualitas serta mempunyai kemampuan dalam pekerjaan administratif dan pelayanan prima.

Elemen yang dikatakan lazim untuk mempengaruhi kinerja karyawan yaitu budaya organisasi. Gambaran umum budaya organisasi lebih tertuju pada kebiasaan atas nilai yang

sudah terbentuk di dalam perusahaan serta mengikat seluruh anggota yang pada akhirnya berdampak pada tingkah laku anggota tersebut (Ilmih, 2018). Beberapa fakta empiris membuktikan adanya hubungan antara budaya organisasi atas kinerja karyawan, meliputi riset dari Fajar & Fermayani (2019) yang hasilnya budaya organisasi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, hasil tersebut didukung oleh riset dari Wagiman & Sutanto (2018) yang menunjukkan adanya hubungan positif signifikan dari budaya organisasi terhadap kinerja karyawan. Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan hal yang sangat penting untuk organisasi, karena OCB akan membantu organisasi dalam 2 meningkatkan efektifitas organisasi, serta mampu mempengaruhi aspek-aspek sosial dalam organisasi, seperti kerja sama tim, komunikasi antar anggota, serta kemampuan interpersonal. Organisasi yang ingin sukses membutuhkan karyawan yang dapat melakukan pekerjaan lebih dari sekedar tugas formal atau deskripsi pekerjaan dan mau memberikan kinerja yang melebihi target. Menurut Robbins (2008:40) mengemukakan fakta yang menunjukkan bahwa organisasi yang mempunyai karyawan yang memiliki OCB (Organizational Citizenship Behavior) yang baik, akan memiliki kinerja yang lebih baik dari organisasi lain. Organisasi atau perusahaan yang didalamnya terdapat banyak karyawan yang berekstra peran cenderung akan lebih baik dibanding dengan organisasi yang sedikit karyawan yang berekstra peran ini akan membedakan bagaimana perusahaan atau organisasi akan mencapai kesuksesan lebih cepat.

Selanjutnya peningkatan kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional. Gaya kepemimpinan sendiri tujuannya mengubah pola pikir karyawan untuk menjadi lebih baik yang mengindikasikan kepentingan individual harus dikesampingkan dahulu, hal tersebut dinamakan dengan gaya kepemimpinan transformasional (Lestari & Suryani, 2018). Sukses atau tidaknya usaha pencapaian tujuan perusahaan ditentukan oleh kualitas dan pengalaman dari pemimpin (Liyas, 2018). Selanjutnya telah terbukti secara empiris perihal hubungan gaya kepemimpinan transformasional atas kinerja karyawan. Diantaranya riset oleh Akbar (2015), menunjukkan gaya kepemimpinan transformasional positif dan signifikan pengaruhnya atas kinerja kinerja karyawan dipengaruhi secara positif signifikan oleh gaya kepemimpinan transformasional. Namun berbanding terbalik dari hasil riset Yuwono et al. (2020), yang hasilnya menjelaskan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh signifikan atas kinerja karyawan.

Elemen lain yang tentu dapat menjadi dampak atas naik turunnya kinerja karyawan adalah komitmen organisasi. Komitmen organisasi sangat erat hubungannya terhadap tingkah laku pekerja dalam merealisasikan loyalitas dan partisipasi pada saat bekerja di dalam organisasi maupun perusahaan. Menurut Edison (2017) komitmen diartikan dengan motivasi secara psikologis yang bersifat positif, dimana jika karyawan menginginkan karirnya melejit harus berlandaskan komitmen yang kuat. Sementara itu, organizational citizenship behavior tidak luput atas hubungannya dengan kinerja karyawan. OCB sangat erat kaitannya dengan tingkah laku yang ada di dalam diri seorang individu di lingkungan kerja yang timbul karena dasar inisiatif dan bersifat bebas. Sikap ekstra tersebut tercipta atas dasar individu berkontribusi melampaui perannya ditempat kerja dan memungkinkan untuk diberikan reward sesuai hasil kerjanya (Kurniawan et al., 2019). Bukti penelitian yang dilakukan oleh Permana et al. (2019) menyebutkan OCB dapat mempengaruhi hubungan budaya organisasi atas kinerja karyawan secara signifikan. Namun tidak searah oleh temuan Sari (2016) yang menunjukkan bahwa tidak adanya pengaruh dari budaya organisasi atas kinerja karyawan melalui OCB.

TINJAUAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan suatu skill yang dimiliki pimpinan guna dijadikan sebagai dorongan suatu tim mencapai visi misi yang telah ditetapkan (Robbins & Judge, 2008). Adapun indikator pada variabel ini menurut Maquieira et al. (2020)

Kinerja Karyawan

Menurut Maltis dalam Rafiq (2019) Kinerja merupakan ukuran sejauh mana individu atau kelompok memberikan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi. Peningkatan kinerja, baik pada tingkat individu maupun kelompok, menjadi fokus utama dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi¹. Sementara itu, Anwar (2020) menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari job performance atau *actual performance*, yang mengacu pada prestasi sebenarnya yang dicapai oleh seseorang².

Organizational Citizenship Behavior (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan kontribusi yang diberikan oleh karyawan melampaui deskripsi pekerjaan formal dan mencakup berbagai perilaku, seperti membantu rekan kerja, menjadi sukarelawan untuk tugas-tugas tambahan, serta mematuhi aturan dan prosedur di tempat kerja³.

Menurut Kusumajati (2014), manfaat dari Organizational Citizenship Behavior termasuk peningkatan produktivitas rekan kerja, (1) Ketika karyawan saling membantu dalam menyelesaikan tugas, ini dapat meningkatkan produktivitas kolektif karena pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan menghasilkan hasil yang lebih banyak dari yang diharapkan. Selain itu, produktivitas manajer juga dapat meningkat, (2) Ketika karyawan menerapkan dimensi civic virtue, seperti memberikan ide atau masukan, ini dapat memengaruhi produktivitas manajer. Masukan dari karyawan dapat membantu manajer dalam mengevaluasi diri untuk meningkatkan kinerjanya. Selain itu, (3) Organizational Citizenship Behavior juga dapat membuat pekerjaan manajer menjadi lebih efisien dan efektif⁴.

Komitmen Organisasi

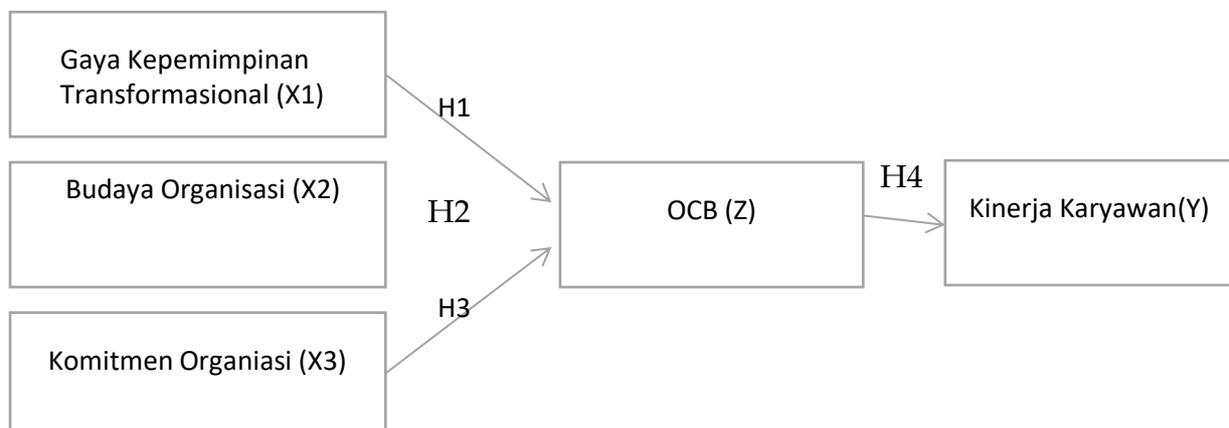
Komitmen organisasi ialah sikap yang menggambarkan perilaku melampaui tugas formalnya sekaligus sebuah dedikasi kepada organisasi dan kemauannya yang tinggi demi kepentingan organisasi dibandingkan kepentingan personal (Suparyadi, 2015). Indikator komitmen organisasi yang dipaparkan Meyer & Allen (1997) antara lain: affective commitment, continuance commitment, normative commitment.

Budaya Organisasi

Sistem berbagi arti yang ditunjukkan oleh anggota, lantas keadaan tersebut menjadi pembeda organisasi satu dengan organisasi lainnya termasuk menggambarkan karakteristik umum dari kultur organisasi dan memperlihatkan bagaimana anggota dalam memandang karakteristik dari budaya organisasi tersebut (Robbins & Judge, 2017). Menurut Denison & Mishra (1995) indikator budaya organisasi diantaranya: mission culture, adaptive culture, clan culture, bureaucratic culture.

Menurut Pasaribu (2015), budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kumpulan norma, nilai-nilai, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan, dan elemen-elemen lainnya (budaya organisasi) yang telah berkembang seiring waktu oleh pendiri, pemimpin, dan anggota organisasi.

Kerangka Konseptual



Hipotesis

- H1 : Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh atas kinerja karyawan
 H2 :Budaya organisasi berpengaruh atas kinerja karyawan
 H3 : Komitmen organisasi berpengaruh atas kinerja karyawan
 H4: OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, pendekatan kuantitatif digunakan karena data yang dikumpulkan berupa angka-angka dan analisis dilakukan menggunakan analisis regresi linier berganda melalui perantara alat bantu program SPSS. Metode penelitian kuantitatif mengacu pada filsafat positivisme, yang bertujuan untuk menginvestigasi populasi atau sampel tertentu. Teknik pengambilan sampel umumnya dilakukan secara acak, dan pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian. Analisis data dilakukan secara kuantitatif atau statistik untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan. Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan Pt X. Sumber pengumpulan datanya menggunakan sumber data primer yang diperoleh dari kuesioner yang dibagikan kepada informan. Sedangkan skala pengukuran yang dipakai adalah jenis skala interval dengan skala 1-10.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Regresi Linier Berganda

Tabel 1 Hasil Uji Regresi

Model	B	Std. Error	t	Sig.
(Constant)	28.568	7.859	3.635	.001
Kepemimpinan Gaya	.015	.127	.117	.907
Transformasional (X1) Budaya Organisasi (X2)	.445	.197	2.261	.029
Komitmen Organisasi (X3) <i>Organizational Citizenship Behavior (Z)</i>	-.439	.222	-1.981	.055
	1.090	.143	7.621	.000

Dari penyajian data Tabel 1 lantas dapat dituliskan model regresi sebagai berikut:

$$Y = 28,568 + 0,445 X1 + 0,015 X2 + -0,439 X3 + 1,090 Z e$$

Uji Koefisien Determinasi (R²)

Tabel 2 Hasil Uji R2

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.912 ^a	.832	.815	4.766

Berdasarkan Tabel 2 disimpulkan nilai koefisien korelasi (R) sebesar 0,912 yang menunjukkan adanya relasi kuat antara variabel bebas dan variabel terikat karena nilainya mendekati 1. Sementara *Adjusted R Square*=0,815 artinya variabel terikat dipengaruhi oleh variabel bebas sebesar 81,5%.

Uji Parsial

Tabel 3
Hasil Uji t Persamaan 1

Model	B	Std. Error	Beta	Sig.
(Constant)	4.707	8.659	.544	.590
Gaya Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasi	.091	.139	-.106	.517
Komitmen Organisasi	.792	.211	.779	3.760

Tabel 4
Hasil Uji t Persamaan 2

Model	Unstandardized Coefficients	Standardized Coefficients	t	Sig.
(Constant)	28.568	7.859	3.635	.001
Gaya Kepemimpinan Transformasional Budaya Organisasi	.015	.127	.117	.907
Komitmen Organisasi	-.439	.222	-.364	1.981
Organizational Citizenship Behavior	1.090	.143	.918	7.621

Sesuai hasil pada Tabel 4 diambil kesimpulan yang berupa variabel budaya organisasi memperoleh signifikansi sebesar $0,029 < 0,05$ dan nilai t hitung 2,261, artinya budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel gaya kepemimpinan transformasional signifikansinya sebesar $0,907 > 0,05$ dan nilai t hitung 0,117, artinya gaya kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Lalu komitmen organisasi memiliki signifikansi sebesar $0,055 > 0,05$ dan nilai t hitung -1,981, artinya komitmen organisasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sedangkan OCB memiliki signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$ dan nilai t hitung 7,621, artinya OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Uji Bersama-sama

Tabel 5
Hasil Uji F

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	4398.988	4	1099.747	48.419	.000b

Dari Tabel 5 menunjukkan hasil dengan signifikansi = 0,000. Hasil dari nilai Sig. tersebut < 0,05 artinya semua variabel independen secara bersamaan berpengaruh signifikan terhadap variabel dependen.

Uji Multikolinearitas

Tabel 6
Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.280	3.571
Budaya Organisasi	.174	5.736
Komitmen Organisasi	.128	7.842
Organizational Citizenship Behavior	.296	3.375

Dari data Tabel 6 diketahui hasil pengujian multikolinearitas tidak ditemukan nilai *tolerance* < 0,10 dan tidak terdapat pula nilai VIF > 10, sehingga dalam model regresi ini tidak ada gejala multikolinearitas.

Uji Heteroskedastisitas

Tabel 7
Uji Heteroskedastisitas

Model	Signifikansi
Gaya Kepemimpinan Transformasional	.086
Budaya Organisasi	.058
Komitmen Organisasi	.151
Organizational Citizenship Behavior	.799

Berdasarkan Tabel 7 memperlihatkan hasil atas pengujian metode *glejser*, menunjukkan nilai signifikansi > 0,05 yang artinya tidak terjadi gejala heteroskedastisitas pada variabel bebas

Uji Normalitas

Tabel 8
Uji Normalitas

Unstandardized Residual	
Asymp. Sig. (2-tailed)	.250

Berdasarkan Tabel 7 dapat dilihat semua data bersirkulasi secara normal karena nilai signifikansinya = 0,250 atau $> 0,05$. Data disebut normal apabila nilai *Asymp. Sig.* $> 0,05$ (Ghozali, 2018).

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Tabel 4 diperoleh koefisien = 0,015, nilai t hitung = 0,117 dengan signifikansinya sebesar $0,907 > 0,05$. Dengan demikian dugaan kedua (H2) yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Dengan begitu, meskipun pimpinan menerapkan tipe kepemimpinan transformasional namun dengan kepemimpinannya tersebut ternyata belum cukup mampu meningkatkan kinerja para karyawan. Hasil riset ini sejalan dengan riset sebelumnya yang dilakukan oleh Yuwono et al. (2020) dengan hasil gaya kepemimpinan transformasional tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Tabel 4 menunjukkan koefisien = 0,445, nilai t hitung = 2,261 dengan nilai signifikansi sebesar $0,029 < 0,05$. Dengan demikian dugaan pertama (H1) pada riset ini yaitu budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima.

Artinya dengan adanya budaya organisasi yang berlaku maka dapat mengakibatkan kinerja karyawan lebih maksimal. Hasil riset ini searah dengan riset sebelumnya yang telah dilakukan oleh Fajar & Fermayani (2019) serta Irmayanthi & Surya (2020) yang menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki pengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Tabel 4 diperoleh koefisien = -0,439, nilai t hitung = -1,981 dengan nilai signifikansi sebesar $0,055 > 0,05$. Dengan demikian dugaan ketiga (H3) yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan ditolak. Di dalam riset ini memperlihatkan jika komitmen organisasi terjadi kenaikan maupun penurunan maka hal itu tidak berpengaruh kepada kinerja karyawan. Hasil riset ini sejalan dengan temuan dari Waterkamp et al. (2017) yang menyatakan komitmen organisasi pengaruhnya adalah negatif tidak signifikan atas kinerja karyawan.

Pengaruh OCB terhadap Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil Tabel 4 diperoleh koefisien = 1,090, nilai t hitung = 7,621 dan nilai signifikansi sebesar $0,000 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis keempat (H4) yaitu *organizational citizenship behavior* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan diterima. Dengan demikian jika peran ekstra (OCB) ini mengalami peningkatan akan berdampak pada kinerja karyawan. Hasil riset ini mendukung temuan dari Maryanto (2016) dan Kurniawan et al. (2019) dimana dijelaskan OCB berpengaruh positif dan signifikan atas kinerja karyawan.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB

Berdasarkan hasil Tabel 3 diperoleh koefisien = -0,091, t hitung = -0,654 dan signifikansinya sebesar $0,517 > 0,05$. Dengan demikian dugaan keenam (H6) yaitu gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak. Artinya tipe kepemimpinan

transformatif yang diterapkan pimpinan tidak mempengaruhi munculnya perilaku OCB para karyawan. Hasil riset ini searah dengan riset Khaola & Rambe (2020) dengan hasil gaya kepemimpinan transformatif pengaruhnya adalah negatif tidak signifikan atas OCB.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB

Berdasarkan hasil Tabel 3 diperoleh koefisien = 0,170, nilai t hitung = 0,786 dan signifikansinya $0,436 > 0,05$. Dengan demikian dugaan kelima (H5) budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* ditolak. Hasil penelitian ini menjelaskan jika budaya organisasi terjadi peningkatan maupun penurunan maka tidak akan berpengaruh kepada OCB. Hasil dalam riset ini mendukung temuan yang sudah dilakukan Ariani et al. (2017) yang menyatakan budaya organisasi tidak memiliki pengaruh terhadap OCB.

Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap OCB

Berdasarkan hasil Tabel 3 diperoleh koefisien = 0,792, nilai t hitung = 3,760 serta signifikansinya sebesar $0,001 < 0,05$. Dengan demikian hipotesis ketujuh (H7) yaitu komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* diterima. Sehingga dengan bentuk pengabdian kepada organisasi maka akan mempengaruhi karyawan berperilaku secara ekstra atau dengan OCB yang baik. Hasil riset ini searah dengan riset dari Yuliani & Katim (2017) yang hasilnya mengatakan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan atas hubungan komitmen organisasi terhadap OCB.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformatif terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Sesuai hasil perhitungan pada uji Sobel, diketahui $t_{hitung} = 0,753398798639 < t_{tabel} = 1,68195$ artinya OCB tidak memediasi hubungan gaya kepemimpinan transformatif atas kinerja karyawan. Oleh sebab itu dugaan kesembilan (H9) dalam riset ini yaitu gaya kepemimpinan transformatif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB ditolak. Hasil riset ini tentunya sejalan dengan penelitian dari Hermawati & Mas (2017) yang menjelaskan OCB tidak dapat menjadi pemediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformatif terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Sesuai hasil perhitungan pada uji Sobel, diketahui $t_{hitung} = 0,7140072897055 < t_{tabel} = 1,68195$ artinya OCB tidak mampu menjadi perantara hubungan budaya organisasi atas kinerja karyawan. Oleh sebab itu dugaan kedelapan (H8) dalam riset ini yaitu budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB ditolak. Hasil riset ini mendukung temuan dari Sari (2016) yang menjelaskan bahwasanya OCB tidak berpengaruh signifikan dalam menjadi perantara hubungan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB sebagai Variabel Intervening

Sesuai hasil perhitungan pada uji Sobel, diketahui $t_{hitung} = 3,5257755995441 > t_{tabel} = 1,68195$ artinya hubungan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dapat dimediasi oleh variabel OCB. Dengan demikian dugaan kesepuluh (H10) pada riset ini yaitu komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan yang dimediasi OCB diterima. Hasil riset ini mendukung temuan dari Nurnaningsih & Wahyono (2017) yang menyatakan OCB dapat mempengaruhi hubungan antara komitmen organisasi atas kinerja karyawan.

KESIMPULAN

Berdasarkan keseluruhan hasil permasalahan hingga pembahasan, hasil, dan pengujiannya, berikut adalah ringkasan yang perlu diambil: Budaya organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan transformatif tidak berdampak pada kinerja karyawan. Komitmen organisasi tidak mempengaruhi kinerja karyawan. OCB (Organizational Citizenship Behavior) memiliki

pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi tidak berdampak pada OCB. Gaya kepemimpinan transformasional tidak mempengaruhi OCB. Komitmen organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. OCB tidak dapat memediasi hubungan antara budaya organisasi dan kinerja karyawan. OCB juga tidak memediasi hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dan kinerja karyawan. Namun, OCB mampu memediasi hubungan antara komitmen organisasi dan kinerja karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Instansi*. Edisi XIV. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2020.
- A.Rafiq. "Pengaruh Budaya Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Yayasan Dompot Dhuafa Jakarta." *Widya Cipta (Jurnal Sekretari dan Manajemen)* 3 no. 1 (2019): 105–14. <https://doi.org/https://doi.org/10.31294/widyacipta.v3i1.5127>.
- Agung Widhi Kurniawan, Zarah Puspitaningtyas. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Yogyakarta: Pandiva Buku, 2016.
- Ainanur, dan Satria Tirtayasa. "Pengaruh Budaya Organisasi, Kompetensi dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan." *Maneggio: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen* 1, no. 1 (2018): 1–14. <https://doi.org/10.30596/maneggio.v1i1.2234>.
- Akbar, M. A. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bank Jatim Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 3(1), 1–10.
- Ashar, M. Khafit, Siti Mujanah, dan Murgianto. "Pengaruh Kompetensi, Dukungan Organisasi, Terhadap Kinerja Guru Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Yayasan Pendidikan Cendekia Utama Surabaya." *Management & Accounting Research Journal Global* 04, no. 01 (2019): 16–29.
- Astaginy, Niar, Almansyah Rundu Wonua, Ismanto, dan Fitri Kumalasari. "Persepsi Dukungan Organisasi dan Organizational Citizenship Behavior Terhadap Kinerja Pegawai." *Proceedings of the 1st Indonesian Annual Conference Series* 1, 2022, no. 2014 (2022): 66–73.
- Ariani, A. P., Sintaasih, D. K., & Putra, M. S. (2017). Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Pemeditasi Komitmen Afektif di Sekretariat Kabupaten Badung. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 6(7), 2665–2696.
- BKD. *Laporan Kinerja BKD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2022*. BKD Sidoarjo, 2022.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223.
- Dunggio, Swastiani. "Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Camat Duingi Kota Gorontalo." *Publik: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik* 7, no. 1 (2020): 1–9. <https://doi.org/10.37606/publik.v7i1.114>.
- Edison, E. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi dan Perubahan dalam Rangka Meningkatkan Kinerja Pegawai dan Organisasi*. Bandung: Alfa Beta.
- Farid Wajdi et al. *Metode Penelitian Kuantitatif*. Diedit oleh Evi Damayanti. Bandung: Widina Media Utama, 2024.
- Fitri, Nuri Annisa, Hisbullah Basri, dan Ima Andriyani. "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Kanca Bank Syariah Indonesia Palembang)." *Ekombis Review- Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Bisnis* 11, no. 2 (2023): 1087–94.
- Kurniawan, R. A., Qomariah, N., & Winahyu, P. (2019). Dampak Organizational Citizenship Behavior, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian Ipteks*, 4(2), 148–160.
- Kusumajati, Dian Anggraini. "Organizational Citizenship Behavior (OCB) Karyawan

pada
Perusahaan." *Humaniora* 5, no. 1 (2014): 62.
<https://doi.org/10.21512/humaniora.v5i1.2981>.

Maulani, Venty Hertina, Widiartanto, dan Reni Shinta Dewi. "Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Melalui OrganizationalCitizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada Karyawan PT Masscom Graphy Semarang)." *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Bisnis (JIAB)* 3, no. 2 (2015): 1–12.

Mendo, Andi Yuniar. "Pengaruh Perilaku Warga Organisasi, Kompensasi, Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) TBK Di Kota Makassar." *Jurnal Akuntansi & Sistem Informasi* IV, no. 11 (2016): 45–65.

Moehersono. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012.

Pasaribu, Sjahril Effendy. *Budaya organisasi, budaya perusahaan, budaya kerja*. Medan : USU Press, 2015.

Puri, Ellisa Tiara P, dan G Anggana Lisiantara. "ANALISIS PENERAPAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA DIVISI MAINTENANCE PT. TELKOM AKSES WITEL SURABAYA UTARA." *Jurnal Ekonomi Akuntansi, Manajemen* 2, no. 2 (2023): 91–107.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. *Organizational Behavior (14th ed.)*. Diedit oleh Inci Erdem. United States of America: Pearson, 2012