

Pengaruh Metode Kepemimpinan Transformasional Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Pada Pegawai Kabupaten Bondowoso

The Influence Of Transformational Leadership Method And Organizational Culture Toward Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Through Organizational Commitment On Employees Of Bondowoso District

Adhitya Endar Perdana ^{*1}, Purnamie Titisari ², Arnis Budi Susanto³

^{1,2,3} Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jember

e-mail: epadhitya@gmail.com

ABSTRAK

Peran manajemen SDM yang efektif pada era saat ini tidak hanya diterapkan pada organisasi tapi juga dalam instansi pemerintah dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Tujuan penelitian adalah untuk menguji dan membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB), untuk menguji dan membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, untuk menguji dan membahas pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB), serta untuk menguji dan membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) melalui komitmen organisasi. Populasi dari penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso yaitu sebanyak 63 orang. Pengambilan sampel dilakukan dengan menggunakan metode sensus. Data yang diperoleh dari pengisian kuesioner responden diuji menggunakan analisis Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior, terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior, terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi, serta terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi.

Kata kunci: Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Organizational Citizenship Behavior

ABSTRACT

The role of effective HR management in the current era is not only applied to organizations but also to government agencies in supporting the smooth running of government and the implementation of national development. The purpose of this research is to examine and discuss the effect of transformational leadership and organizational culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB), to examine and discuss the influence of transformational leadership and organizational culture on organizational commitment, to examine and discuss the influence of organizational commitment to Organizational Citizenship Behavior (OCB), as well as to examine and discuss the effect of leadership transformation and organizational culture on Organizational Citizenship Behavior (OCB) through organizational commitment. The population of this study were all employees of the Investment Service, One-Stop Services and Labor in Bondowoso Regency, namely 63 people. Sampling was carried out using the census method. The data obtained from filling out the respondent's questionnaire was tested using Partial Least Square (PLS) analysis. The results showed that there was an effect of transformational leadership on organizational commitment, there was an influence of organizational culture on organizational commitment, there was an effect of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior, there was an effect of organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior, there was an effect of organizational commitment on Organizational Citizenship Behavior, there was an influence of transformational leadership on Organizational Citizenship Behavior through organizational commitment, there

is also the influence of organizational culture on Organizational Citizenship Behavior through organizational commitment.

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior*

PENDAHULUAN

Dalam sebuah organisasi terdapat beberapa hal yang menjadi sumber daya sebagai aset organisasi atau perusahaan dalam mencapai visinya. Sumber daya tersebut dibagi menjadi empat aspek, yaitu : keuangan, fisik, kemampuan teknologi, dan manusia. Sumber daya keuangan berfungsi untuk membentuk sebuah perusahaan yang berkembang karena berkaitan dengan saham sebagai modal perusahaan. Sumber daya fisik terkait dengan alat-alat perusahaan yang berfungsi sebagai penunjang berdirinya sebuah organisasi atau perusahaan. Kemampuan teknologi sebagai penunjang terkait kemudahan menjalankan suatu organisasi atau perusahaan mengingat saat ini teknologi telah mempengaruhi sebagian besar hidup manusia. Manusia merupakan sektor yang berkaitan dengan misi sebuah organisasi atau perusahaan, karena dengan adanya kualitas serta kemampuan skill anggota dapat menentukan kemampuan perusahaan akan berjalan dengan baik.

Berdasarkan keempat sumber daya tersebut yang merupakan aspek terpenting meliputi sumber daya manusia, dikarenakan manusia sebagai penggerak terpenting dalam organisasi, atau perusahaan. Hidup mati organisasi atau perusahaan bergantung pada pengelolaan sumber daya manusia. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam organisasi atau perusahaan berfokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan, dan pengarahan bagi pegawai di lingkungan kerja tersebut yang berkaitan dengan pelatihan, layanan administrasi, pembinaan, pengawasan pegawai, mengembangkan perusahaan melalui penerapan nilai serta budaya kerja di perusahaan, serta bertanggung jawab untuk memastikan bahwa memiliki tim yang solid.

Peran manajemen SDM yang efektif pada era saat ini tidak hanya diterapkan pada organisasi tapi juga dalam instansi pemerintah dalam menunjang kelancaran penyelenggaraan pemerintahan dan pelaksanaan pembangunan nasional. Penyelenggaraan pemerintahan memerlukan kualitas Pegawai Negeri Sipil yang baik sebagai aparatur Negara yang melaksanakan fungsi pelayanan publik diperlukan mental yang baik, berwibawa, berdaya guna, bersih dari segala jenis Korupsi, Kolusi, Nepotisme (KKN), berkualitas tinggi dan sadar atas tanggung jawabnya sebagai unsur Aparatur Negara, khususnya dalam era reformasi birokrasi.

Reformasi birokrasi sebagai usaha pemerintah dalam mengawali pembaruan serta perubahan yang mendasar terhadap sistem penyelenggaraan pemerintahan yang berkaitan dengan kelembagaan, tatalaksana, dan sumber daya manusia. Reformasi birokrasi sebagai wujud implementasi tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*), langkah strategis dalam membangun aparatur negara agar lebih berdaya guna dalam mengemban tugas umum pemerintahan dan pembangunan nasional. Dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 30 Tahun 2018 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Nomor 14 Tahun 2014 Tentang Pedoman Evaluasi Reformasi Birokrasi Instansi Pemerintah di sebutkan bahwa terdapat 8 area perubahan, yaitu :

1. Manajemen Perubahan;
2. Penataan Peraturan Perundang-undangan;
3. Penataan dan Penguatan Organisasi
4. Penataan Tata laksana;
5. Penataan Sistem Manajemen SDM Aparatur;
6. Penguatan Pengawasan;
7. Penguatan Akuntabilitas Kinerja;
8. Peningkatan Kualitas Pelayanan Publik.

Seiring semakin berkembangnya ilmu pengetahuan, teknologi informasi, komunikasi serta perubahan lingkungan strategis yang pada akhirnya menuntut untuk dilakukannya reformasi dalam mengimbangi dinamika masyarakat. Langkah-langkah yang sifatnya strategis, sistematis dan

komprehensif segera diambil dengan tujuan dan sasaran yang telah direncanakan dan ditetapkan secara bertahap dan berkelanjutan.

Keberhasilan dalam menerapkan Reformasi Birokrasi sangat bergantung pada kemampuan masing-masing instansi dalam menerapkan manajemen perubahan pada organisasi melalui kerjasama tim yang solid yang digerakkan oleh pemimpin yang mampu membentuk hubungan serasi dengan bawahan, membina kerjasama, mengarahkan dan mendorong semangat kerja pegawai sehingga tercipta motivasi positif bagi pegawai yang berdampak pada kinerja maksimal.

Dalam sebuah organisasi seluruh perangkatnya dituntut untuk memiliki “perilaku sesuai” akan tetapi perilaku yang dituntut tidak hanya perilaku in-role tetapi juga perilaku extra-role yang dalam sebuah teori juga dikenal dengan istilah Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dimana karyawan yang melaksanakan ini disebut karyawan yang baik (good citizen) kegiatannya meliputi : membantu rekan kerja, menghindari konflik dengan rekan kerja, secara sukarela membantu/melaksanakan tugas tambahan, menghargai peraturan yang berlaku di organisasi, toleransi terhadap tempat kerja yang kurang ideal atau kurang menyenangkan, memberi saran yang membangun di tempat kerja.

Di era yang berubah dengan cepat dalam sebuah organisasi dan lingkungan bisnis, OCB memainkan peran penting dalam keberhasilan organisasi dengan memulai dinamika tempat kerja yang berbeda, membina hubungan sosial dalam organisasi dan mempengaruhi perilaku karyawan yang terkait dengan fungsi organisasi dan hasil (Coldwell dan Callaghan, 2014).

Menurut Purnamie (2014) “ karyawan yang baik (good citizen) adalah cenderung untuk menampilkan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak Organizational Citizenship Behaviour (OCB). Organ (1997) mendefinisikan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem reward dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Untuk memaksimalkan OCB karyawan dalam sebuah organisasi diperlukan keefektifan peran pemimpin yang bersangkutan (Rahmi, 2013).

Dalam suatu organisasi dipastikan memiliki komitmen organisasi yang harus dipatuhi oleh seluruh warga organisasi tersebut, komitmen ini sebagai tolak ukur dalam melihat integritas dari pegawai, karena saat melakukan pekerjaannya, pegawai dihadapkan pada target, capaian pekerjaan, maupun deadline pekerjaan yang harus diselesaikan. Komitmen organisasi merupakan sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi serta keyakinan dalam menerima nilai-nilai yang ada di didalam organisasi itu.

Penelitian yang dilakukan oleh Apriliani, Surati dan Mukmin (2016), menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara komitmen organisasional terhadap OCB karyawan RSUD kota Mataram. Komitmen organisasional sangat berpengaruh dalam meningkatkan OCB para karyawan untuk senantiasa melakukan hal yang bersikap positif serta menguntungkan organisasi, kesemua yang dilakukan tersebut bukan merupakan tugas utama tetapi secara implisit sangat mempengaruhi kelangsungan dan nama baik organisasi.

Hasil penelitian lain yang menunjukkan bahwa Komitmen organisasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB dilakukan oleh Ni Luh Putu Yanti Astika Dewi, I Gusti Made (2016) yang meneliti tentang Komitmen organisasional terhadap OCB karyawan Alam Puri Villa Art Museum Resort and Spa merupakan perusahaan yang bergerak dalam jasa akomodasi. Karyawan rela memberikan peran lebih dalam tujuan menunjukkan komitmen organisasi.

Pemimpin merupakan salah satu bagian dari manajemen, memiliki peran krusial dalam mempengaruhi serta memberikan sikap serta perilaku kelompok sehingga membentuk suatu gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan menjadi cerminan kemampuan pegawai, bila pemimpin mampu menjalankan fungsinya maka sangat dimungkinkan lembaga, organisasi, atau perusahaan tersebut akan mencapai sasaran yang ditargetkan. Seseorang diakui sebagai pemimpin jika dapat memiliki pengaruh serta mampu mengarahkan bawahannya kepada tujuan yang diimplementasikan melalui budaya organisasi yang efektif dan efisien, dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai dalam menghadapi tantangan di masa mendatang. Hasil penelitian yang dilakukan oleh, Yohanes (2018), Bellania, Bernhard, Lucky (2020) Sama halnya dengan hasil

penelitian Rukmini Ai, Hadhienata, dan Retnowati (2017), menunjukkan pengaruh positif dan signifikan dari budaya organisasi terhadap OCB. Schermerhorn (Rini, Dyah P., Rusdarti dan Suparjo 2013) menyampaikan bahwa budaya organisasional merupakan sebuah sistem dari muncul dari kepercayaan serta nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi yang kemudian mengarahkan perilaku anggotanya. Didalam sebuah bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai corporate culture. Tidak ada dua pribadi yang sama, tidak ada budaya organisasi yang identik. Para ahli dan konsultan meyakini bahwa perbedaan budaya berpengaruh pada kualitas kehidupan kerja yang dialami oleh anggota organisasi.

Budaya organisasi dan gaya kepemimpinan yang sesuai menentukan keberhasilan pelaksanaan kinerja organisasi yang efektif dan efisien khususnya dalam menerapkan Reformasi Birokrasi dalam organisasi pemerintah (Perangkat Daerah) yang harus menerapkan perbaikan pelayanan dari tingkat Kecamatan, Kabupaten, Provinsi dan Pusat. Kecamatan sebagai salah satu perangkat daerah menerapkan fungsi-fungsi pelayanan kepada masyarakat dan Desa dimana efektifitas pelayanan di tingkat Kecamatan akan menentukan kinerja kabupaten secara keseluruhan.

Kabupaten Bondowoso sebagai salah satu dari 38 Kabupaten/Kota di Provinsi Jawa Timur berupaya untuk menerapkan perbaikan pelayanan kepada masyarakat secara bertahap. Perbaikan pelayanan publik tersebut diterapkan dari tingkat Kelurahan hingga kabupaten disemua Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) dimana pada saat ini Kabupaten Bondowoso tengah menuju penerapan Zona Integritas (ZI) dan reformasi birokrasi.

Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso merupakan salah satu dinas yang menangani pelayanan publik dimana pada dua tahun terakhir ini mengalami peningkatan pelayanan berdasarkan Indek Kepuasan Masyarakat.

Tabel 1 Kondisi Pegawai

Tahun	Rata-Rata Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM)	Kategori
2017	79.72	Baik
2018	81.21	Baik
2019	81.02	Baik
2020	80.05	Baik

Sumber: <https://www.dpmptspnakerbws.id/mainv2/berita.php?&reqPage=2&reqFlag>

Selama Tahun 2017 – 2021 instansi ini telah mengalami 2 kali pergantian kepala OPD dari data yang tersaji tersebut terdapat adanya fluktuatif IKM selama 2 kali kepemimpinan. Dinas Penanaman Modal dan Perijinan Terpadu Satu Pintu merupakan instansi yang melaksanakan fungsi pelayanan publik secara langsung, sebagai instansi pemerintah, DPMPTSP melaksanakan beberapa urusan yang terkait dengan perijinan, penanaman modal dan ketenagakerjaan dalam satu instansi, luasan fungsi yang dilaksanakan oleh DPMPTSP tentunya membutuhkan fungsi manajerial yang terarah untuk mampu mendukung tercapainya kinerja organisasi yang cukup baik, selain jumlah ASN yang cukup banyak dalam suatu organisasi, maka pencapaian kinerja DPMPTSP tidak hanya diukur secara internal yang berkaitan dengan kinerja ASN akan tetapi juga kinerja pelayanan yang terkait dengan Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM). sehingga hal ini menjadi alasan peneliti untuk melakukan penelitian di instansi ini.

Seperti yang disampaikan Sekretaris Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso “pelaksanaan OCB disini sudah berjalan baik kami istilahkan crosscutting internal dimana pegawai yang lain tidak menutup kemungkinan untuk dapat membantu pegawai yang berada di bidang lain. Hal ini juga yang mendongkrak tingginya Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan kami, karena target akan tercapai jika ada kekompakan dan kerja sama antar pegawai. Untuk komitmen organisasi disini sangat tinggi yang dapat dibuktikan dengan baiknya nilai Indeks Kepuasan Masyarakat terhadap pelayanan yang ada di instansi ini komitmen pegawai sangat berkaitan dengan pelayanan yang diberikan pegawai terhadap pekerjaannya”

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan membahas pengaruh kepemimpinan transformasional

dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB), untuk menguji dan membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, untuk menguji dan membahas pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB), serta untuk menguji dan membahas pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) melalui komitmen organisasi.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta rumusan masalah, rancangan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini termasuk dalam penelitian penjelasan (*explanatory research*) yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji hubungan antar variabel dengan variabel lainnya. Jenis penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan metode analisis jalur yang bertujuan mengetahui besarnya pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara langsung maupun melalui perantara. Dalam penelitian ini ingin mengetahui Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behaviour (OCB) Melalui Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderating Pada Pegawai Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso.

Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data Primer yaitu data yang diperoleh secara langsung bersumber dari umpan balik responden berupa hasil kuesioner pegawai Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso. Data sekunder adalah data pendukung berfungsi sebagai pelengkap data primer yang didapatkan melalui wawancara dengan pimpinan Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso serta data hasil pencarian di internet untuk mendukung penelitian penulis.

Populasi dan Sampel

Menurut Rusiadi (2014), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri dari objek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari, dan kemudian ditarik suatu kesimpulan atasnya. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh Pegawai Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso. Jumlah populasi sebanyak 63 orang meliputi Aparatur Sipil Negara (ASN) dan tenaga kontrak.

Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan metode populasi atau sensus dimamna seluruh Pegawai Dinas Penanaman Modal, Pelayanan Terpadu Satu Pintu Dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso sebagai sampel yang berjumlah 62 orang. Penelitian ini menggunakan populasi atau sensus dikarenakan seluruh karyawan memiliki tingkat pemahaman terhadap kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan komitmen organisasi. Alasan lain menggunakan populasi karena total responden kurang dari 100 orang.

Pendapat Sugiyono (2018), sampel jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua populasi digunakan sebagai sampel. Hal ini sering digunakan bila jumlah populasi relative kecil, kurang dari 30 orang, atau penelitian yang ingin membuat generalisasi dengan kesalahan yang sangat kecil.

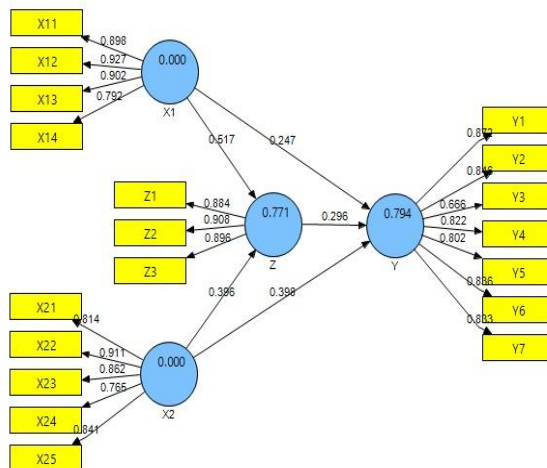
Metode Analisis Data

Dalam penelitian ini alat analisis yang digunakan adalah metode analisis data Partial Least Square (PLS) dengan menggunakan software Smart PLS versi 3. Pertimbangan didalam pemilihan metode ini karena menyesuaikan dengan tujuan dari penelitian yaitu untuk mengeksplorasi pengaruh antar variabel dengan jumlah sampel yang sedikit. Menurut Ghazali (2011), PLS merupakan metode analisis yang bersifat *soft modeling* karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu. PLS tidak didasarkan pada banyak asumsi atau syarat, seperti uji normalitas dan multikolinearitas. PLS merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian model struktural.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Partial Least Square

PLS merupakan *software* yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini guna melakukan uji terhadap hipotesis. Hasil dari data yang telah diolah menggunakan *smartPLS*, dapat di lihat pada Gambar 1 sebagai berikut.



Gambar 1. Full Model PLS

Pengujian Hipotesis

Untuk pengujian hipotesis menggunakan nilai statistik maka untuk alpha 5%, nilai statistik yang digunakan adalah 1,98. Sehingga kriteria penerimaan/penolakan hipotesis adalah H_a diterima dan H_o di tolak ketika t -statistik > 1,98. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis adalah nilai yang terdapat pada output *result for inner weight*. Output Mean, STDEV, dan T-Values untuk pengujian model struktural dapat disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2 Nilai Koefisien Jalur

Variabel Bebas	Variabel Terikat	Sampel Asli (O)	t Statistik	Keterangan
X1	Z	0,517	3,917	H1 diterima
X2	Z	0,396	2,953	H2 diterima
X1	Y	0,247	2,087	H3 diterima
X2	Y	0,398	5,421	H4 diterima
Z	Y	0,296	3,208	H5 diterima

Sumber: Data Diolah 2021

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi sebesar 0,517 dengan nilai T-statistik 3,917. Nilai T-statistik tersebut lebih besar dari t tabel (1,98). Berdasarkan hasil tersebut data dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja terbukti kebenarannya atau H_1 diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan budaya organisasi terhadap komitmen organisasi sebesar 0,396 dengan nilai T-statistik 2,953. Nilai T-statistik tersebut lebih besar dari t tabel (1,98). Berdasarkan hasil tersebut data dinyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap komitmen organisasi. Sehingga hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja terbukti kebenarannya atau H_2 diterima.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,247 dengan nilai T-statistik 2,087. Nilai T-statistik tersebut lebih besar dari t tabel (1,98). Berdasarkan hasil tersebut data dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja terbukti kebenarannya atau H_3 diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,398 dengan nilai T-statistik 5,421. Nilai T-statistik tersebut lebih besar dari t tabel (1,98). Berdasarkan hasil tersebut data dinyatakan bahwa budaya organisasi mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja terbukti kebenarannya atau H_4 diterima.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Koefisien parameter jalur yang diperoleh dari hubungan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* sebesar 0,292 dengan nilai T-statistik 3,028. Nilai T-statistik tersebut lebih besar dari t tabel (1,98). Berdasarkan hasil tersebut data dinyatakan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja terbukti kebenarannya atau H_5 diterima.

Pengujian Hipotesis Pengaruh Tidak Langsung dengan Sobel Test

Pengujian hipotesis pengaruh tidak langsung dalam penelitian ini dilakukan dengan Sobel Test. Hipotesis yang diuji pada tahap ini adalah terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja (H_6), serta terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja (H_7).

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan hasil analisis PLS, nilai koefisien regresi untuk variabel kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah $a = 0,517$ dan nilai koefisien regresi komitmen organisasi (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah $b = 0,296$. Nilai standar error pengaruh kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah $S_a = 0,132$ dan nilai standar error pengaruh komitmen organisasi (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah $S_b = 0,092$.

Berdasarkan perhitungan Sobel Tes menunjukkan bahwa untuk pengujian pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi memiliki t hitung sebesar 2,439. Apabila dilihat nilai t hitung ternyata lebih besar dari t tabel (1,987), maka dapat dinyatakan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung antara

kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi signifikan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja terbukti kebenarannya atau H6 diterima.

Pengaruh Budaya Organisasi (X₂) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) melalui Komitmen Organisasi (Z)

Berdasarkan hasil analisis PLS, nilai koefisien regresi untuk variabel budaya organisasi (X₂) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah $a = 0,396$ dan nilai koefisien regresi komitmen organisasi (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah $b = 0,296$. Nilai standar error pengaruh budaya organisasi (X₂) terhadap komitmen organisasi (Z) adalah $S_a = 0,134$ dan nilai standar error pengaruh komitmen organisasi (Z) terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (Y) adalah $S_b = 0,092$.

Berdasarkan perhitungan Sobel Tes menunjukkan bahwa untuk pengujian pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi memiliki t hitung sebesar 2,122. Apabila dilihat nilai t hitung ternyata lebih besar dari t tabel (1,987), maka dapat dinyatakan bahwa koefisien mediasi signifikan yang berarti terdapat pengaruh mediasi. Hasil pengujian ini membuktikan bahwa pengaruh tidak langsung antara budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi signifikan. Sehingga, hipotesis yang menyatakan bahwa terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja terbukti kebenarannya atau H7 diterima.

Pembahasan

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji regresi menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini hipotesis pertama terbukti kebenarannya atau dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Hal ini berarti faktor kepemimpinan transformasional yang diukur melalui pemimpin mampu memberikan pengaruh positif, antusiasme dan optimisme bagi karyawan, pimpinan mampu menjadi sumber inspirasi bagi karyawan, pimpinan mendorong karyawan untuk berinovasi atau berkembang, dan pimpinan dapat memahami jika karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

Kepemimpinan merupakan perluasan dari pengertian dan perilaku kepemimpinan, dimana pengelompokan kepemimpinan seringkali didasarkan pada pertimbangan dimensi dan struktur memulai. Dalam penelitian ini kepemimpinan transformasional diukur dengan indikator yang merujuk pada empat karakteristik kepemimpinan transformasional meliputi pengaruh ideal (Ideal Influence), inspirasi motivasi (Inspirational Motivation), stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation), dan pertimbangan individual (Individualized Consideration). Hasil penelitian memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Hasil temuan tersebut didukung oleh hasil deskriptif yang menyatakan bahwa secara umum pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja mempersepsikan kepemimpinan transformasional yang ada pada instansi dinilai sangat baik. Penilaian pegawai terhadap aspek kepemimpinan transformasional yang paling baik adalah pada aspek inspirational motivation, dimana pimpinan dinilai mampu menjadi sumber inspirasi bagi bawahan. Pimpinan dinilai mampu menginspirasi, memotivasi, serta memodifikasi perilaku bawahan untuk mencapai kemungkinan tak terbayangkan dan memandang ancaman yang ada sebagai suatu kesempatan untuk berprestasi. Pimpinan mampu mendorong semangat bawahan untuk selalu antusias dan optimis dalam bekerja, sehingga bawahan menjadi aktif berpartisipasi dalam upaya pencapaian tujuan dan visi serta misi organisasi. Aspek kedua, adalah ideal influence bermakna bahwa pimpinan Dinas Penanaman Modal,

Pelayanan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja Kabupaten Bondowoso mampu memberi pengaruh positif bagi bawahan. Pimpinan yang memiliki karakter yang kuat, penuh keyakinan, komitmen yang tinggi, visi yang jelas, kerja keras, dan konsisten akan mampu menularkan karakter tersebut kepada bawahan. Pimpinan akan menjadi sosok yang ideal dan menjadi panutan bagi bawahan. Penilaian yang positif terhadap aspek kepemimpinan transformasional yang ada dalam instansi tentunya akan mendorong terciptanya komitmen organisasi. Hal inilah yang menjadi argumen terkait dengan temuan penelitian bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

Seorang pemimpin harus menerapkan kepemimpinan transformasional untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Keberhasilan suatu organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya baik sebagai keseluruhan maupun berbagai kelompok, sangat tergantung pada gaya kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi. Mengacu pada model Full Range Leadership yang dikembangkan oleh Bass (1999) terdapat tiga macam gaya kepemimpinan, yaitu transformasional, transaksional, dan passive/avoidant. Kepemimpinan transformasional ditandai sebagai seseorang yang mengungkapkan dengan jelas visi masa depan yang bisa disosialisasikan kepada rekan kerja dan subordinatnya, bisa menstimulasi subordinat, dan memberikan perhatian pada perbedaan antar individu. Selain itu, pemimpin dengan gaya transformasional biasanya memberdayakan dan mengevaluasi subordinat dengan menggunakan karisma, intelektual, dan perhatian terhadap individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Gaya kepemimpinan transaksional pada intinya adalah menekankan imbalan untuk memotivasi subordinatnya. Sedangkan, gaya kepemimpinan passive/avoidant style yaitu pemimpin yang bersifat pasif terhadap penyelesaian masalah yang potensial, akan bereaksi hanya pada saat kondisi kronis, pada umumnya pemimpin yang memiliki gaya pasif cenderung menghindari tanggung jawab dalam supervising dan decision making (Clinebell, 2013).

Kepemimpinan transformasional dinilai mampu menjadi salah satu solusi bagi organisasi dalam mendorong terciptanya komitmen organisasi dari karyawan terhadap organisasi (instansi). Dalam hal ini komitmen organisasi (organization commitment) merupakan suatu keadaan psikologi yang mencirikan hubungan karyawan dengan organisasi dan memiliki implikasi atas keputusan keberlanjutan. Komitmen organisasi berkaitan dengan keinginan yang tinggi dari anggota organisasi untuk berbagi dan berkorban bagi perusahaan (Robbins dan Judge, 2019). Pembentukan komitmen organisasi dapat dilakukan melalui kepemimpinan transformasional, yaitu kemampuan pimpinan untuk memperhatikan sepenuhnya pegawai dengan pemberian motivasi dan pemberian delegasi, tanggungjawab, serta pemberdayaan pegawai. Setiap pegawai tentunya akan dituntut untuk memiliki komitmen organisasi yang tinggi terhadap pencapaian visi, misi, dan tujuan organisasi. Dalam konteks inilah, peran penting kepemimpinan transformasional dalam mendorong pegawai untuk memiliki komitmen organisasi. Hasil penelitian ini sesuai dan mendukung hasil penelitian dari Chen Li (2004) dan Suliman (2002) dalam Nurul (2012) yang menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional mempengaruhi komitmen organisasional yang dimiliki karyawan.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Komitmen Organisasi

Hasil uji regresi menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Dalam hal ini hipotesis kedua terbukti kebenarannya atau dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Hal ini berarti faktor budaya organisasi yang diukur melalui pegawai didorong untuk menjadi inovatif serta mampu mengambil resiko, pegawai diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail setiap pekerjaan yang diberikan, tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan pegawai untuk mencapainya, pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi, dan aktivitas kerja yang diberikan oleh pimpinan diorganisir dalam tim daripada individu merupakan suatu faktor yang menentukan komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

Budaya organisasi mengandung nilai-nilai yang harus dipahami, dijiwai, dan dipraktikkan

bersama oleh semua individu/kelompok yang terlibat didalamnya. Budaya organisasi berhubungan dengan bagaimana organisasi membangun komitmen mewujudkan visi dan tujuan organisasi. Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan detail, orientasi hasil, orientasi individu, dan orientasi pada tim berpengaruh signifikan terhadap variabel komitmen organisasi yang diukur dengan indikator Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, dan Komitmen normatif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum responden setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait dengan budaya organisasi dan komitmen organisasi. Sehingga, penerapan atau pelaksanaan budaya organisasi dapat mempengaruhi peningkatan komitmen organisasi secara signifikan. Pelaksanaan budaya organisasi yang kuat akan tercermin melalui perilaku kerja dari setiap pegawai. Unsur budaya organisasi yang meliputi nilai-nilai, norma, etika dan sikap kerja dapat dijadikan pedoman dalam mengawasi perilaku setiap pegawai, cara mereka berfikir, berinteraksi, dan bekerjasama dengan semua pegawai yang akan membuat suatu keberhasilan dari tujuan organisasi dengan kinerja yang lebih baik. Apabila budaya organisasi dilaksanakan dan menjadi pedoman bagi setiap pegawai maka secara otomatis akan tercipta sebuah budaya organisasi yang akan dapat meningkatkan komitmen organisasi.

Peran organisasi sangat diperlukan untuk membentuk komitmen organisasi dari pegawai yang dimiliki, organisasi dituntut untuk mampu memberikan dukungan kepada pegawainya. Pegawai yang memiliki komitmen organisasi adalah pegawai yang mampu mengidentifikasi keterlibatan dirinya dalam organisasi (Murty dan Gunasti, 2013). Komitmen organisasi menjadi tolak ukur dalam melihat integritas dari pegawai, karena saat melakukan pekerjaannya, pegawai dihadapkan pada target, capaian pekerjaan, maupun deadline pekerjaan yang harus diselesaikan. Komitmen organisasi merupakan sebuah kemauan yang kuat untuk berusaha mempertahankan nama organisasi serta keyakinan dalam menerima nilai-nilai yang ada di didalam organisasi itu. Upaya instansi dalam meningkatkan komitmen organisasi pegawainya, tidak lepas dari budaya organisasi yang diterapkan, dimana budaya organisasi merupakan suatu pedoman atau asumsi dasar yang diterapkan karyawan dalam berperilaku di suatu organisasi.

Budaya organisasional merupakan sebuah sistem dari muncul dari kepercayaan serta nilai yang berkembang dalam sebuah organisasi yang kemudian mengarahkan perilaku anggotanya. Didalam sebuah bisnis, sistem-sistem ini sering dianggap sebagai corporate culture. Budaya organisasi yang diterapkan dengan baik dapat memicu anggota organisasi dalam melakukan nilai-nilai maupun norma yang dikembangkan dalam organisasi seperti gotong royong, saling terbuka, meningkatkan rasa kekeluargaan dan membangun komunitas yang lebih baik. Setiap lembaga, organisasi, atau perusahaan memiliki budaya organisasi yang berbeda dimana hal tersebut merupakan pembeda dan berfungsi sebagai identitas. Budaya organisasi berfungsi sebagai perekat dan komitmen kolektif diantara seluruh anggota organisasi yang memberikan identitas organisasional bagi anggota dan membentuk stabilitas sistem sosial di dalam organisasi (Schein, 2014). Hasil tersebut menunjukkan bahwa semakin baik budaya yang diterapkan organisasi maka semakin tinggi komitmen organisasi dari pegawai. Temuan penelitian ini mendukung penelitian Kwantes dan Parra dan Castillo dalam (Syarief, 2017) yang menyatakan bahwa budaya organisasi berhubungan dengan komitmen organisasi. Hal ini berarti budaya organisasi di FEB UI telah menciptakan komitmen organisasional pada karyawan. Semakin kuat budaya organisasi, maka akan meningkatkan komitmen karyawan.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji regresi menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam hal ini hipotesis ketiga terbukti kebenarannya atau dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Hal ini berarti faktor kepemimpinan transformasional yang diukur melalui pemimpin mampu memberikan pengaruh positif, antusiasme dan optimisme bagi karyawan, pimpinan mampu menjadi sumber inspirasi bagi karyawan, pimpinan mendorong karyawan untuk berinovasi atau berkembang, dan pimpinan dapat memahami jika karyawan mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan merupakan suatu faktor yang menentukan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mereka mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya. dan kepemimpinan transaksional yaitu, pemimpin memberikan imbalan atas usaha-usaha bawahan yang telah dilakukannya bagi organisasi. Berdasarkan hasil analisis diperoleh temuan bahwa kepemimpinan transformasional yang diukur dengan indikator pengaruh ideal (Ideal Influence), inspirasi motivasi (Inspirational Motivation), stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation), dan pertimbangan individual (Individualized Consideration) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang diukur dengan indikator Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportmanship, dan Civic Virtue. Hasil analisis deskriptif menunjukkan pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja secara umum setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait dengan kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Mengacu pada hasil tersebut, kepemimpinan transformasional merupakan kemampuan seseorang dalam menginspirasi atau mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tugas atau tujuan yang telah ditetapkan, faktor kepemimpinan juga memegang peranan yang penting karena pemimpin itulah yang akan menggerakkan dan mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional memosisikan sebagai sosok ideal yang dapat dijadikan panutan bagi pengikutnya, dipercaya, dihormati, dan mampu mengambil keputusan yang terbaik bagi organisasinya. Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara yang memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang disekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan untuk bekerja. Kepemimpinan transformasional mendorong upaya pengikut mereka untuk menjadi inovatif dan kreatif dengan mempertanyakan asumsi, reframing masalah, dan mendekati situasi lama dengan cara baru dengan kreativitas didorong sebagai hal yang urgen. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan masing-masing pengikut individu untuk pencapaian dan pertumbuhan dengan bertindak sebagai pelatih atau mentor. Pengikut dan rekan yang potensial dikembangkan pada tingkat yang lebih tinggi. Perilaku pemimpin menunjukkan penerimaan terhadap perbedaan individu (misalnya, beberapa karyawan menerima lebih banyak dorongan, otonomi lebih banyak, standar yang jelas). Kepemimpin transformasional memainkan peran penting dalam mendorong pencapaian OCB dengan cara meningkatkan sikap positif karyawan.

Pemimpin memiliki kekuatan langsung yang memiliki efek luar biasa terhadap para pengikut. Kepemimpinan merupakan suatu proses dimana individu dapat mempengaruhi anggota kelompoknya untuk dapat mencapai tujuan bersama. Gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi para pengikutnya, dimana gaya kepemimpinan yang dimiliki seseorang pemimpin di perusahaan berbeda-beda. Seorang pemimpin mempunyai banyak pilihan gaya kepemimpinan yang dapat digunakannya dalam mempengaruhi orang lain. Semakin seringnya pemimpin mendorong karyawan untuk mencapai tujuan organisasi (Intellectual Stimulation) dan semakin banyak karyawan merasa percaya diri atas kemampuan mereka untuk melaksanakan tugas dan hal ini secara tidak langsung mempengaruhi karyawan untuk rela melakukan Organizational Citizenship Behavior (OCB).

Organisasi membutuhkan karyawan yang memperlihatkan perilaku OCB, seperti membantu individu lain dalam tim, mengajukan diri untuk melakukan pekerjaan ekstra, menghindari konflik yang tidak perlu, menghormati semangat dan isi peraturan, serta dengan besar hati mentoleransi kerugian dan gangguan terkait pekerjaan yang kadang terjadi (Robbins dan Judge, 2019). Salah satu faktor yang mempengaruhi OCB adalah gaya kepemimpinan. Agar perilaku ekstra peran atau OCB bisa ditunjukkan dengan baik, maka keefektifan peran seorang pemimpin, Kualitas dari pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting yang menentukan keberhasilan atau kegagalan organisasi. Untuk menjadi pemimpin yang efektif, seorang pemimpin harus dapat mempengaruhi seluruh karyawan yang dipimpinya melalui cara-cara yang positif untuk mencapai tujuan. Hasil penelitian ini mendukung dan sesuai dengan hasil penelitian Hamidi and Saeed (2015), Humphrey (2012, Khan et al. (2013), Saeed dan Ahmad (2012), dan Cho and Dansereau (2010) dalam Putra, Gede Agus Eka., Made Subudi (2017) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji regresi menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Dalam hal ini hipotesis keempat terbukti kebenarannya atau dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Hal ini berarti faktor budaya organisasi yang diukur melalui pegawai didorong untuk menjadi inovatif serta mampu mengambil resiko, pegawai diharapkan untuk menunjukkan presisi, analisis, dan memperhatikan detail setiap pekerjaan yang diberikan, tingkat manajemen menitikberatkan pada perolehan atau hasil, bukan pada teknik dan proses yang digunakan pegawai untuk mencapainya, pengambilan keputusan oleh manajemen dengan mempertimbangkan efek dari hasil terhadap orang-orang di dalam organisasi, dan aktivitas kerja yang diberikan oleh pimpinan diorganisir dalam tim daripada individu merupakan suatu faktor yang menentukan Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa budaya organisasi yang diukur dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan detail, orientasi hasil, orientasi individu, dan orientasi pada tim berpengaruh signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang diukur dengan indikator Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportmanship, dan Civic Virtue. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum responden setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait dengan budaya organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Sehingga, penerapan atau pelaksanaan budaya organisasi dapat mempengaruhi peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara signifikan. Organizational Citizenship Behavior (OCB) meliputi sikap perilaku pegawai yang dilakukan dengan sukarela, tulus, senang hati tanpa perlu diperintah dan dikendalikan oleh instansi. Hal ini selaras dengan implementasi aspek budaya organisasi oleh pegawai, dimana pegawai memiliki sikap sukarela dan mengorbankan kepentingan diri sendiri untuk mencapai tujuan organisasi.

Budaya organisasi merupakan norma-norma dan nilai-nilai yang mengarahkan perilaku anggota organisasi, dimana budaya organisasi merupakan pola keyakinan dan nilai-nilai (values) organisasi yang difahami, dijiwai dan dipraktikkan oleh organisasi sehingga pola tersebut memberikan arti tersendiri dan menjadi dasar aturan berperilaku dalam organisasi (Luthans, 2011). Budaya organisasi dapat berperan sebagai perekat sosial (social glue) dan akan berdampak positif bagi organisasi jika tercipta budaya organisasi yang kondusif. Budaya organisasi dapat mendorong tumbuhnya ketulusan, perasaan senang hati dan timbulnya kemauan untuk bekerjasama dan saling tolong menolong dalam bekerja. Kondisi inilah yang selanjutnya melahirkan Organizational Citizenship Behavior, dimana karyawan bersedia untuk secara sukarela, tulus, senang hati tanpa diperintah dan dikendalikan oleh instansi dalam menjalankan tugas dan pekerjaan.

OCB merupakan perilaku individual yang bersifat “discretionary” yang tidak secara langsung diakui oleh sistem reward formal dan secara bersama-sama akan mendorong fungsi organisasi lebih efektif. Perilaku yang bertindak melebihi tugas pekerjaan umum mereka disebut sebagai perilaku di luar peran (extra-role behavior), perilaku ini merupakan perilaku yang sangat dihargai ketika dilakukan oleh karyawan, walau tidak terdeskripsi secara formal karena akan meningkatkan efektifitas dan kinerja. OCB yang dimiliki oleh pegawai berkembang seiring dengan proses sosialisasi dan nilai-nilai budaya yang ada pada organisasi, ketika nilai-nilai budaya organisasi itu memiliki makna yang kuat maka OCB akan muncul dalam perilaku pegawai. Hal ini yang tentunya akan berpengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai. Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Dyah Puspita Rini, Rusdarti, Suparjo dalam (Sari Maysarah 2015) yang menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif terhadap *organizational citizenship behavior*.

Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior*

Hasil uji regresi menunjukkan variabel komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Dalam hal ini hipotesis kelima terbukti kebenarannya atau dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Hal ini berarti faktor komitmen organisasi yang diukur melalui seorang pegawai memiliki keterikatan emosional, identifikasi serta keterlibatan pada suatu organisasi, pegawai berkomitmen yang didasarkan pada pertimbangan apa yang harus dikorbankan bila meninggalkan organisasi atau kerugian yang akan

diperoleh jika tidak melanjutkan pekerjaannya dalam organisasi, dan pegawai berkomitmen dan yakin untuk bertahan di organisasi karena merasa bertanggung jawab terhadap organisasi tersebut merupakan suatu faktor yang menentukan Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

Hasil analisis menunjukkan bahwa komitmen organisasi yang diukur dengan indikator Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, dan Komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang diukur dengan indikator Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportmanship, dan Civic Virtue. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa secara umum responden setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait dengan komitmen organisasi dan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Sehingga, komitmen organisasi dapat mempengaruhi peningkatan Organizational Citizenship Behavior (OCB) secara signifikan. Komitmen organisasi merupakan identifikasi seorang individu terhadap organisasi dan tujuan-tujuannya serta berniat mempertahankan keanggotaannya. Komitmen organisasi merupakan suatu kondisi yang dirasakan oleh karyawan yang dapat menimbulkan perilaku positif yang kuat terhadap organisasi kerja yang dimilikinya. Pentingnya membangun OCB dalam lingkungan kerja, tidak lepas dari bagaimana komitmen yang ada dalam diri karyawan tersebut. Komitmen karyawan tersebut yang menjadi pendorong dalam terciptanya OCB dalam organisasi.

Komitmen organisasi memiliki peranan penting dalam suatu organisasi dan merupakan salah satu variabel yang telah banyak diketahui memiliki kaitan yang erat dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Komitmen organisasi adalah kemauan untuk mengerahkan upaya ekstra untuk kepentingan organisasi dan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Komitmen organisasi terbangun bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi dan atau profesi meliputi identification yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi, involvement yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan, dan loyalty yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

OCB dapat timbul dari berbagai faktor dalam organisasi, diantaranya karena adanya komitmen organisasi dari karyawan yang tinggi (Robbin dan Judge, 2007; dalam Rini, 2013). Ketika karyawan memiliki karyawan mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasinya, maka orang tersebut akan melakukan apapun untuk kesuksesan perusahaannya karena karyawan tersebut memiliki keyakinan terhadap organisasinya (Luthans, 2006). Komitmen organisasi merupakan persepsi tentang kebijakan, praktik-praktik dan prosedur-prosedur organisasional yang dirasakan dan diterima oleh individu-individu dalam organisasi (Rini, 2013). Ketika penilaian tentang konsep komitmen ini dirasakan dan diterima oleh sebagian besar orang dalam tempat kerja, hal ini disebut sebagai komitmen organisasi (organizational comitment) Reichers & Schneider (2005). Karyawan yang memiliki komitmen terhadap perusahaan, maka karyawan tersebut akan merasa memiliki kepuasan dalam bekerja dan rela berbuat apa saja untuk kemajuan perusahaannya tersebut (Chockalingan et. al., 2008; dalam Rini, 2013). Hasil penelitian ini sesuai dengan hasil penelitian Miftakhul Huda, Fikri Farhan yang menunjukkan komitmen berpengaruh positif pada OCB karyawan tetap Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta. Karyawan tersebut sangat mempercayai nilai-nilai dalam organisasinya dan dengan senang hati terlibat dan memajukan organisasinya yang kemudian menimbulkan sikap *organizational citizenship behavior*. Sehingga komitmen organisasi mempengaruhi suatu keyakinan karyawan dalam bekerja.

Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

Hasil uji Sobel menunjukkan variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi. Dalam hal ini hipotesis keenam terbukti kebenarannya atau dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Mengacu pada hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa gaya kepemimpinan secara tidak langsung dinilai mempunyai pengaruh terhadap Organizational Citizenship Behavior yaitu melalui komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan

yang efektif mampu mendorong terciptanya komitmen organisasi dan pada akhirnya juga menciptakan Organizational Citizenship Behavior dari pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh temuan bahwa kepemimpinan transformasional yang diukur dengan indikator pengaruh ideal (Ideal Influence), inspirasi motivasi (Inspirational Motivation), stimulasi intelektual (Intellectual Stimulation), dan pertimbangan individual (Individualized Consideration) berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) yang diukur dengan indikator Altruism, Courtesy, Conscientiousness, Sportmanship, dan Civic Virtue variabel intervening komitmen organisasi yang diukur dengan indikator Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, dan Komitmen normatif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja secara umum setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait dengan kepemimpinan transformasional dan Organizational Citizenship Behavior (OCB), serta komitmen organisasi. Mengacu pada hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa kepemimpinan transformasional yang ditandai dengan keberadaan pimpinan yang mampu menjadi sosok ideal bagi bawahan, mampu memotivasi dan menginspirasi bawahan, mampu mendorong bawahan untuk inovatif dan kreatif, serta pemimpin yang memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan bawahan akan menjadi faktor penting dalam terwujudnya komitmen organisasi dan perilaku OCB pegawai.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai perilaku sukarela individu yang secara tidak langsung atau eksplisit diakui oleh sistem penghargaan formal dan secara agregat dapat meningkatkan fungsi efektivitas dari sebuah organisasi (Organ, 1997). Secara sukarela maksudnya perilaku tersebut bukanlah bagian dari tuntutan deskripsi pekerjaan ataupun syarat-syarat dari kontrak kerja karyawan dengan organisasi, melainkan kepada perilaku yang berasal dari pilihan sukarela individu dan apabila tidak dilakukan juga terbebas dari hukuman. OCB akan menciptakan efisiensi dan produktivitas kerja pegawai, dan akhirnya akan bermuara pada pencapaian kinerja sesuai dengan yang ditetapkan oleh instansi. Untuk memunculkan perilaku seperti yang diharapkan, organisasi membutuhkan pemimpin yang sadar akan pentingnya perilaku tersebut untuk mempengaruhi dan mengarahkan karyawannya dalam memunculkan perilaku OCB tersebut. OCB merupakan perilaku yang merefleksikan komitmen organisasi karyawan terhadap organisasinya. Karyawan yang memiliki OCB akan bekerja lebih keras dan mau untuk bekerja lebih dari sekedar apa yang seharusnya mereka kerjakan. Karyawan yang menerapkan peningkatan upaya kerja keras demi perusahaan, menerima tujuan dan prinsip perusahaan, serta bangga terhadap perusahaannya adalah karyawan yang memiliki komitmen organisasional yang tinggi (Luthans, 2014).

Seorang pemimpin tersebut harus mempunyai gaya kepemimpinan yang mampu mendukung terciptanya komitmen organisasi dan terus mengembangkan OCB. Dalam kaitannya dengan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap penciptaan komitmen organisasi, jika pemimpin mendukung pemikiran inovatif karyawan, menghabiskan lebih banyak waktu untuk melatih dan mengajari karyawan, mempertimbangkan perasaan personal karyawan sebelum mengimplementasikan sebuah keputusan, dan membantu karyawan mengembangkan keahlian mereka, hal-hal tersebut akan meningkatkan keterikatan emosional karyawan terhadap organisasinya. Karyawan akan merasa bangga menjadi bagian dari organisasi dan menemukan kemiripan antara nilai yang mereka miliki dan organisasi miliki sehingga membuat mereka siap menerima tugas apapun yang diberikan oleh organisasi. Pemimpin yang menjadi model bagi bawahannya dapat meningkatkan OCB melalui beberapa cara. Pemimpin yang memberikan contoh untuk melakukan OCB, akan memotivasi bawahannya untuk melakukan OCB. Pemimpin dapat menjadi contoh seseorang yang konsisten antara perkataan dan perbuatan juga akan disukai oleh bawahannya. Rasa suka dan kepercayaan para bawahan akan meningkatkan usaha tambahan dari para bawahan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Hal ini sejalan dengan pernyataan Burton, et. al. (2008), bahwa rasa percaya kepada pemimpin dapat meningkatkan kecenderungan bawahan untuk melakukan OCB. Mengacu pada argumen tersebut, dapat diketahui bahwa gaya kepemimpinan yang kuat dan efektif akan mendorong penciptaan komitmen organisasi dan akhirnya akan tercipta perilaku eksta-role (OCB) yang tinggi pada pegawai. Hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian Truckenbrodt dalam Ketut (2019)

yang menyatakan bahwa adanya hubungan yang penting antara mutu hubungan atasan dan bawahan yang akan menyebabkan timbulnya komitmen pada bawahan, sehingga dengan sendirinya akan meningkatkan perilaku ekstra peran (OCB) pada karyawan. Penelitian ini juga mendukung hasil penelitian Ketut Savira Purnama Santi (2019) kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) melalui komitmen organisasional.

Pengaruh Budaya Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui Komitmen Organisasi

Hasil uji Sobel menunjukkan variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi. Dalam hal ini hipotesis ketujuh terbukti kebenarannya atau dapat diterima, yaitu terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Mengacu pada hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi secara tidak langsung dinilai mempunyai pengaruh terhadap *Organizational Citizenship Behavior* yaitu melalui komitmen organisasi. Budaya organisasi mampu mendorong terciptanya komitmen organisasi dan pada akhirnya juga menciptakan *Organizational Citizenship Behavior* dari pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

Berdasarkan hasil analisis diperoleh temuan bahwa budaya organisasi yang diukur dengan indikator inovasi dan pengambilan resiko, memperhatikan detail, orientasi hasil, orientasi individu, dan orientasi pada tim) berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang diukur dengan indikator *Altruism*, *Courtesy*, *Consciousness*, *Sportmanship*, dan *Civic Virtue* variabel intervening komitmen organisasi yang diukur dengan indikator Komitmen afektif, Komitmen berkelanjutan, dan Komitmen normatif. Hasil analisis deskriptif menunjukkan pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja secara umum setuju terhadap pernyataan-pernyataan terkait dengan budaya organisasi dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), serta komitmen organisasi. Mengacu pada hasil tersebut dapat dinyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat yang didalamnya terdapat unsur nilai-nilai, norma, etika, dan sikap kerja yang menjadi pedoman perilaku pegawai dalam lingkungan organisasi akan menjadi faktor penting dalam terwujudnya komitmen organisasi dan perilaku OCB pegawai.

Budaya organisasi memiliki peran vital dalam organisasi karena merupakan kebiasaan-kebiasaan yang terjadi dalam hirarki organisasi yang mewakili norma-norma perilaku yang diikuti oleh para anggota organisasi, budaya organisasi yang kuat mengindikasikan tingginya loyalitas dan komitmen pegawai terhadap organisasi, sehingga dapat mengarahkan *Organizational Citizenship Behavior* dari pegawai (Robbins, 2019). *Organizational Citizenship Behavior* yang dimiliki oleh pegawai berkembang seiring dengan proses sosialisasi dan nilai-nilai yang ada pada organisasi, ketika nilai-nilai itu memiliki makna yang kuat maka *Organizational Citizenship Behavior* akan muncul dalam perilaku pegawai, hal ini secara tidak langsung berpengaruh kepada kualitas pelayanan yang diberikan oleh pegawai (Ahmadi, 2010).

Apabila budaya organisasi yang tercipta di organisasi sudah baik dan nyaman serta pemahaman yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap budaya organisasi sudah tinggi maka kecenderungan untuk anggota organisasi memiliki komitmen terhadap organisasi juga akan tinggi. Dengan tingginya komitmen yang dimiliki oleh anggota organisasi maka akan muncul perasaan bangga terhadap organisasi dan perasaan bahwa organisasi tersebut memiliki arti yang begitu besar terhadap dirinya. Apabila budaya organisasi yang tercipta sudah baik dan pemahaman budaya organisasi karyawan juga tinggi maka perilaku OCB akan tercipta dengan baik dengan dimediasi oleh komitmen organisasi yang tinggi dari karyawan akan mendukung terciptanya perilaku OCB dari karyawan. Demikian pula sejalan dengan komitmen organisasi karyawan yang tinggi maka perilaku OCB akan terbentuk dengan baik.

KESIMPULAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dilakukan pada bagian selanjutnya maka dapat dibuat kesimpulan yaitu sebagai berikut. Pertama, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Kedua, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Ketiga, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Keempat, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Kelima, terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Keenam, terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja. Dan ketujuh, terdapat pengaruh budaya organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior melalui komitmen organisasi pegawai Dinas Penanaman Modal, Perijinan Terpadu Satu Pintu dan Tenaga Kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadi. (2010). Pendidikan dan Perilaku Kesehatan. Jakarta: Rineka Cipta
- Apriliani, Hardiyanti., Surati, dan Mukmin Suyatni. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Melalui Komitmen Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram, Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram
- Ardi, Raka Tri Bayu., Ketut Sudarma. (2015). Pengaruh Persepsi Dukungan dan keadilan Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Intervening, Management Analysis Journal
- Aspan Henry. (2018), Pengaruh Kepuasan Kerja, Budaya Organisasi, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepribadian Sebagai Moderating Variable pada Dosen Universitas Pembangunan Panca Budi Medan, Tesis 2018.
- Bateman, T.S., Organ, D.W. (1997). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship". Academy of Management Journal.
- Burton, Graeme. (2008). Yang Tersembunyi Di Balik Media (Pengantar Kepada Kajian Media). Yogyakarta : Jalasutra.
- Callaghan, C. W., & Coldwell, D. (2014). Job Satisfaction and Job Performance: The Case of Research Productivity. Journal of Economics, 5(1), 97–113. <https://doi.org/10.1080/09765239.2014.11884988>
- Clinebell, Sharon, et.all. (2013). Impact Of Leadership Styles On Employee Organizational Commitment. Journal of Service Science, Vol 6, No.1 Hal 139-148
- Dewi, Ni Luh Putu Yanti Astika., Suwandana, I Gusti Made. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) dengan Komitmen Organisasional Sebagai Variabel Mediasi. E-Jurnal manajemen Unud, Vol. 5, No.9
- Ghozali, Imam. (2013). Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS Edisi VII. Semarang : badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Gibson, James L., John M. Ivancevich, James H. Dnnelly, Jr, Robert Konopaske. (2012). Organizations : behavior, structure, processes 14 th ed. New York : The McGraw Hill Companies
- Giri, Endang Eviline., Umar Nimran., Djamhur Hamid., Mochammad Al Musadieg (2016). The Effect of Organizational Culture and Organizational Commitment to Job Involvement, Knowledge Sharing, and Employee Performance: A study on Regional Telecommunications Employees of PT Telkom East Nusa Tenggara Province, Indonesia International Journal of Management and Administrative Sciences (IJMAS) Vol. 3, No. 04, (20-33), 2016.
- Hardiyanti Apriliani., Surati, Mukmin Suyatni. (2016). Pengaruh Budaya Organisasi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Perilaku Ekstra Peran (OCB) Melalui Komitmen

- Organisasional Karyawan Rumah Sakit Umum Daerah Kota Mataram : Jurnal Magister Manajemen Universitas Mataram.
https://jdih.menpan.go.id/data_puu/permenpan%20no%2030%20tahun%202018.pdf. [Diakses pada 27 Maret 2020].
- https://www.dpmpstpnakerbws.id/main-v2/berita_detil.php?reqBeritaId=846 [Diakses pada 16 November 2020].
- Huda, Miftakhul., Fikri Farhan. (2019). Pengaruh Budaya Organisasional dan Komitmen Organisasional Terhadap OCB Dan Kinerja Karyawan Jurnal Manajemen Motivasi 15
- Indayati Nurul., Armanu Thoyib, Rofiaty. (2012). Pengaruh Keterlibatan Karyawan, Budaya Organisasi, dan Gaya Kepemimpinan terhadap Komitmen Organisasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi pada Universitas Brawijaya), Jurnal Aplikasi Manajemen Volume 10 Nomor 2 Juni 2012
- Luthans, Fred . (2006), Perilaku Organisasi. Edisi Sepuluh, PT. Andi: Yogyakarta.
- Luthans, Fred. (2011). Perilaku organisasi. Yogyakarta : Andi
- Luthans, Fred. (2014). Perilaku Organisasi, (Alih Bahasa V.A Yuwono, dkk), Edisi Bahasa Indonesia, Yogyakarta.
- Mangindaan Bellania, Bernhard Tewal, dan Lucky O.H. Dotulong. (2020). Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Kompetensi Terhadap Organizational Citizenship Behavior pada Hotel Sutan Raja Amurang : Jurnal EMBA Vol.8 No.1 Januari 2020, Hal. 85 – 96.
- Maysarah, Sari., Mudji Rahardjo1 (2015). Analisis Pengaruh Budaya Organisasi, Keadilan Organisasi, dan Komitmen Organisasional terhadap Organizational Citizenship Behavior (Studi Pada PT Kereta Api Indonesia (Persero)Daerah Operasi 4 Semarang) : Diponegoro Journal of Management, Volume 4, Nomor 4, Tahun 2015.
- Nadeem Kashif., Amir Riaz., and Rizwan Qaiser Danish. (2019). Influence of high-performance work system on employee service performance and OCB: the mediating role of resilience, Journal of Global Entrepreneurship Research, Springer.
- Nazir, Moh. (2017). Metode Penelitian Cetakan 11. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Organ, D.W. Bateman, T.S.,. (1997). Job Satisfaction and Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee “Citizenship”. Academy of Management Journal.
- Paramita, Patricia Dhiana. (2011), Gaya Kepemimpinan (Style of Leadership) yang Efektif dalam Suatu Organisasi, Majalah Ilmiah Universitas Pandanaran Vol 9, No 21 (2011).
- Putra, Adi., Prihatini, Dewi., Priyono, Agus. (2020). Pengaruh Kecerdasan Emosional dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Busana Roxy Square Mall Jember Dengan Organizational Citizenship Behavior (Ocb) Sebagai Variabel Intervening. JEAM Vol. 19 No. 1, April 2020
- Putra, Gede Agus Eka.,Made Subudi. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi dalam Meningkatkan Organizational Citizenship Behavior : E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 6, No. 4, 2017: 2047-2075.
- Rahmi, Maptuhah. (2013). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Organizational Citizenship Behavior: Studi pada Guru Tetap SMA Negeri di Kabupaten Lombok Timur. Tesis. Universitas Udayana, pp: 332-336
- Rini, Dyah P., Rusdarti dan Suparjo (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja dan Budaya Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpanglima Semarang). Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis Vol. 1 No. 1 April
- Rini, Dyah Puspita., Rusdarti., Suparjo. (2013). Pengaruh Komitmen Organisasi, Kepuasan Kerja Dan Budaya Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi pada PT. Plasa Simpang lima Semarang) Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi Dan Bisnis Vol. 1 No. 1 April 2013.
- Robbins,Stephen P., Judge, Timothy A. (2019). Perilaku Organisasi Edisi 16, Jakarta : Salemba Empat

- Rohyani, Indah.(2017), Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Pemediasi pada Rumah Sakit DKT Gombong, Vol 16 No 01 (2017): Fokus Bisnis.
- Rukmini, Ai., Soewarto Hadhienata, Rita Retnowati. (2017). The Relationship of Organizational Culture, Transformational Leadership, and Personality to Organizational Citizenship Behaviour (OCB). International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR) Volume 5, Issue 4, April
- Rusiadi, Et Al. (2014). Metode Penelitian Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, Konsep, Kasus Dan Aplikasi Spss, Eviews, Amos dan Lisrel. Cetakan Pertama. Medan: Usu Press.
- Santi Ketut Savira Purnama, Agoes Ganesha Rahyuda. 2019. Peran Komitmen Organisasional Memediasi Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB: E-Jurnal Manajemen, Vol. 8, No. 7, 2019 :4239-4267
- Schein, Edgar H. (2014). Organizational Culture and Leadership. San Francisco: Josey-Bass Publishers.
- Siyoto, Sandu., Sodik, Ali. (2015). Dasar Metodologi Penelitian; Cetakan 1. Yogyakarta: Literasi Media Publishing
- Sugiyono. (2018). Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Sunyoto, D. dan Burhanudin. (2015). Teori Perilaku Keorganisasian. Yogyakarta: Center of Academic Publishing service
- Syarief A, Maarif MS dan Sukmawati A. (2017). Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Budaya Organisasi : Jurnal Manajemen dan Organisasi Vol VIII, No 3, Desember 2017.
- Tisari, Purnamie. (2014). Peranan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Titisari, Purnamie. (2014). Peranan Organizational Citizenship Behaviour (OCB) dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Yuniarsih, Tjuju, (2013), Manajemen Sumber Daya manusia. Bandung: Alfabeta.