

Organizational Citizenship Behavior Sebagai Mediator Antara Motivasi dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai

Gede Iwan Santika^{1*}, Anak Agung Dwi Widayani², Anak Agung Made Sastrawan Putra¹

Universitas Terbuka¹

Universitas Mahasaraswati Denpasar²

Correspondence e-mail : gdiwasantika@gmail.com

ABSTRAK

Peningkatan kinerja sangat penting bagi suatu organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat. Kinerja merupakan barometer organisasi untuk mengetahui capaian-capaian yang telah terealisasi. Capaian kinerja BPS merupakan pencapaian dari indikator tujuan strategis di tahun berjalan. Terdapat empat tujuan strategis yang menjadi target capaian kinerja BPS. Tiga dari empat tujuan strategis tersebut belum mampu diwujudkan oleh BPS se-Provinsi Bali. Kondisi ini tercermin dari rata-rata nilai capaian yang belum mencapai 100 persen. Berdasarkan beberapa hasil penelitian terdahulu, penelitian ini menganalisis bagaimana motivasi dan kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung terhadap kinerja pegawai serta berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja pegawai melalui mediasi Organizational Citizenship Behavior (OCB). Hasil yang diperoleh dari analisis data menggunakan CB-SEM melalui software Lisrel 10.2 adalah motivasi berpengaruh terhadap OCB namun tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai, kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB dan kinerja pegawai, OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai, OCB memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai, serta OCB memediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

Kata Kunci : Kepemimpinan Transformasional; Kinerja; Motivasi; Organizational Citizenship Behavior.

ABSTRACT

Improving performance is very important for an organization to face a rapidly changing environment. Performance is an organizational barometer to determine the achievements that have been realized. Statistics Indonesia performance achievement is the achievement of the indicators of strategic objectives in the current year. There are four strategic goals that become BPS performance targets. Three of the four strategic goals have not been able to be realized by Statistics Indonesia throughout the Province of Bali. This condition is reflected in the average achievement value which has not reached 100 percent. Based on some of the results of previous studies, this research analyzes how motivation and transformational leadership have a direct effect on employee performance and an indirect effect on employee performance through Organizational Citizenship Behavior (OCB) mediation. The results obtained from data analysis using CB-SEM through Lisrel 10.2 software are motivation influencing OCB but not influencing employee performance, transformational leadership influencing OCB and employee performance, OCB influencing employee performance, OCB mediating the effect of motivation on employee performance, and OCB mediates the effect of transformational leadership on employee performance.

Keywords: *Motivation, Transformational Leadership, Organizational Citizenship Behavior, Performance.*

PENDAHULUAN

Peningkatan kinerja menjadi hal penting bagi suatu organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat serta tidak menentu dan mengarah pada kondisi *hyper-competition* (Sobirin, 2018). Kinerja menjadi barometer suatu organisasi untuk mengetahui keselarasan realisasi capaian-capaiannya dan visi misi yang diusung. Selain penting bagi organisasi, kinerja juga berperan bagi masyarakat. Bowerman *et al.* (2016) menyebutkan istilah *performance measurement society* dimana masyarakat peduli pada proses bagaimana kinerja organisasi dihasilkan. Masyarakat merupakan bagian dari pemangku kepentingan yang juga memiliki hak akan informasi suatu organisasi yang mana di dalamnya termasuk perkembangan organisasi serta proses yang mendahului.

Badan Pusat Statistik (BPS) merupakan Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang berdasarkan UU Nomor 16 Tahun 1997 memiliki peranan menyediakan kebutuhan data bagi pemerintah dan masyarakat. Data sangat berperan bagi pemerintah sebagai dasar perencanaan pembangunan. UU Nomor 5 Tahun 2004 menegaskan bahwa dalam perencanaan pembangunan harus berdasarkan informasi yang valid serta dapat dipertanggungjawabkan. Perpres Nomor 39/2019 mengatur tentang Satu Data Indonesia untuk mengendalikan penyelenggaraan tata kelola informasi untuk menunjang perencanaan, implementasi, penilaian, dan pengendalian pembangunan.

Visi, misi, rencana strategis, tujuan, sasaran, program dan rencana kerja yang terukur telah ditetapkan oleh BPS se-Provinsi Bali sejalan dengan organisasi BPS Pusat. Terdapat 4 (empat) tujuan strategis yaitu : 1) Menyediakan data statistik untuk dimanfaatkan sebagai dasar pembangunan; 2) Meningkatnya kolaborasi, integrasi, sinkronisasi dan standardisasi dalam penyelenggaraan SSN; 3) Meningkatnya Pelayanan prima dalam penyelenggaraan SSN; dan 4) Penguatan tata kelola kelembagaan dan reformasi birokrasi. Capaian kinerja diukur dengan membandingkan realisasi terhadap target indikator kinerja di masing-masing tujuan dan sasaran. Capaian kinerja di bawah nilai 100 persen menggambarkan belum terpenuhinya target kinerja. Rata-rata capaian kinerja 10 (sepuluh) satuan kerja BPS di Bali yang mencapai 100 persen hanya pada tujuan pertama saja. Sedangkan capaian kinerja pada tujuan kedua, ketiga, dan keempat belum mencapai nilai 100 persen.

Kinerja suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor. Blumberg dan Pringle (1982) mengatakan bahwa kinerja merupakan fungsi dari kapasitas, kemauan, dan peluang yang kemudian dikenal sebagai Teori Dimensi Kerja. Kapasitas menunjuk pada kemampuan fisiologis dan kognitif yang memungkinkan seseorang dapat mengerjakan tugas secara efektif. Kemauan mengacu pada ciri psikologis serta emosional yang bisa pengaruhi seorang cenderung melangsungkan tugas tertentu. Sedangkan peluang merupakan faktor dari lingkungan tertentu diluar kendali karyawan yang juga mempengaruhi kinerja. Peluang berinteraksi bersama kapasitas dan kemauan untuk menjadikan kinerja menjadi lebih mungkin.

Kinerja pada beberapa penelitian sebelumnya sering dikaitkan dengan motivasi, kepemimpinan transformasional, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Robbins (2008) berpendapat kinerja adalah upaya individu dalam pekerjaannya. Neely *et al.* dalam (Sobirin, 2016) mengatakan bahwa kinerja sama dengan efektivitas dan efisiensi. Sedangkan Lebas dan Euske dalam Sobirin (2016) menyatakan bahwa kinerja adalah upaya untuk menghasilkan sesuatu, bukan hasil yang diperoleh. Sehingga kinerja dapat diartikan sebagai upaya individu menghasilkan sesuatu dalam pekerjaannya secara efektif dan efisien. Motivasi merupakan atribut yang sangat penting bagi pegawai untuk dapat mengerjakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan standar perusahaan. Indahingwati dkk. (2019) menyebutkan bahwa motivasi merupakan kekuatan untuk bertindak dalam mencapai tujuan. Kepemimpinan transformasional mengacu pada pendekatan yang dilakukan para pimpinan untuk memotivasi bawahannya untuk tampil di luar perkiraan dengan mengidentifikasi tujuan dan minat organisasi (Buil *et al.*, 2019). OCB merupakan perilaku individu tambahan yang secara eksplisit diterima dalam suatu sistem kerja formal dan dapat meningkatkan efektivitas dari fungsi-fungsi organisasi secara keseluruhan (Organ, 1988). Jika dikaitkan dengan Teori Dimensi Kerja, motivasi mewakili dimensi kemauan. Kepemimpinan transformasional mewakili dimensi peluang dan OCB mewakili dimensi kapasitas.

Julianry dkk. (2017) dalam penelitiannya berpendapat bahwa motivasi tidak berkaitan langsung pada kinerja karena terdapat faktor-faktor lain. Menurutnya karyawan senang dimotivasi pimpinan namun rasa senang tersebut tidak mempengaruhi kinerjanya. Amstrong (2008) menyebutkan bahwa peningkatan motivasi akan menghasilkan usaha yang lebih banyak serta meningkatkan prestasi kerja. Karyawan akan bekerja dengan profesional disebabkan oleh motivasi yang tinggi dalam dirinya.

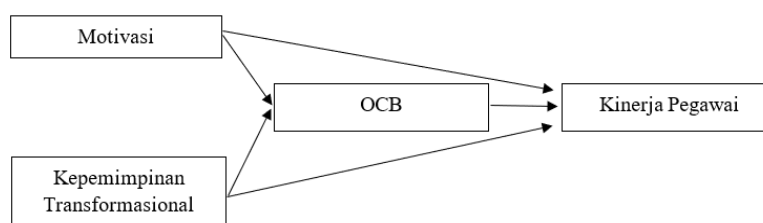
Shaaban (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa variabel motivasi memiliki kaitan yang positif terhadap OCB. Pegawai yang termotivasi akan cenderung terlibat dan berperan serta berperilaku ekstra sebagai cerminan OCB. Osman *et al.* (2015) menyebutkan motivasi berhubungan dengan OCB. Motivasi berupa promosi meningkatkan kemungkinan pegawai untuk bekerja lebih giat serta meningkatkan dedikasi pada organisasi yang berakibat pada tingkat OCB yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang lain.

Jiang *et al.* (2017) dalam studinya menyatakan bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional pada kinerja merupakan sesuatu yang penting dalam pelaksanaan secara nyata di lapangan. Juga ditemukan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berkaitan dengan kinerja berkelanjutan

pegawai. Jiang *et al.* (2017) dalam studinya membuktikan bahwa kepemimpinan transformasional berkaitan positif dengan OCB. Buil *et al.* (2019) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak terkait langsung dengan OCB. Hubungan tersebut terkait secara tidak langsung dengan mediasi penuh dari pengaruh identifikasi organisasi dan keterlibatan kerja.

Vipraprastha dkk. (2018) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa OCB memiliki kaitan positif pada kinerja. OCB juga memediasi penuh secara kuat dan positif hubungan antara kepemimpinan transformasional dan kinerja. Jiang *et al.* (2017) dalam penelitiannya mendapatkan bahwa OCB berkaitan positif terhadap kinerja berkelanjutan karyawan kecuali pada pengaruh membantu rekan kerja pada hubungan kinerja yang berkelanjutan. Tan dan Abu Mansor (2014) menyatakan bahwa OCB memediasi variabel motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik pada kinerja karyawan. Sementara OCB memediasi secara penuh motivasi ekstrinsik dan kinerja pegawai.

Berdasarkan kajian teori serta penelitian terdahulu dapat diketahui bahwa motivasi, kepemimpinan transformasional serta OCB memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja. Selain itu motivasi dan kepemimpinan transformasional juga berpengaruh terhadap kinerja melalui OCB. Hubungan dari keempat variabel tersebut dapat dibuat suatu kerangka berpikir sebagai berikut :



Gambar 1. Kerangka Berpikir

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah menganalisis pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional, serta OCB terhadap kinerja pegawai serta menganalisis peran OCB dalam memediasi pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai.

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif dengan menggunakan variabel Motivasi, Kepemimpinan Transformasional, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), dan Kinerja Pegawai dengan definisi operasional sebagai berikut:

1. Variabel Bebas. Kinerja pegawai merupakan output pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Indikator yang digunakan adalah kuantitas kerja, kualitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif.
2. Variabel Mediasi. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku ekstra dari karyawan di luar tanggung jawabnya pada pekerjaan formal yang mampu menyumbang keuntungan bagi organisasi. Indikatornya adalah *Helping Behavior*, *Sportsmanship*, *Organizational Loyalty*, *Organizational Compliance*, *Individual Initiative*, *Civic Virtue*, dan *Self Development*.
3. Variabel Terikat. Motivasi merupakan reaksi akibat adanya kebutuhan yang menyebabkan adanya keinginan serta tindakan yang dilakukan untuk mendapatkan kebutuhan tersebut. Indikator yang digunakan dalam menggambarkan motivasi adalah prestasi, pengakuan, hubungan kerja, dan rasa bangga. Kepemimpinan transformasional merupakan atribut dari seorang pemimpin yang mampu mengubah suatu organisasi melalui visi yang dimiliki serta mampu mengajak pengikutnya untuk mengambil peran dalam mewujudkan visi tersebut. Indikator untuk menggambarkan kepemimpinan adalah pengaruh yang ideal, motivasi yang menginspirasi, stimulus intelektual, dan pertimbangan individual.

Populasi dalam penelitian ini adalah Pegawai Negeri Sipil (PNS) pada Kantor BPS yang ada di Bali sebanyak 224 orang. Berdasarkan pemilihan sampel Hair *et al.* (2006) dimana sampel minimum yang dipilih sebanyak 5 responden untuk setiap item pertanyaan pada kuesioner, maka jumlah sampel minimum adalah 100 responden. Mengingat besarnya populasi hanya 224 orang serta mempertimbangkan adanya kuesioner yang tidak kembali maka peneliti memutuskan untuk menggunakan seluruh anggota populasi sebagai sampel (sensus). Pengumpulan data menggunakan kuesioner berbentuk *Google Form*. Untuk melakukan pengukuran variabel-variabel penelitian

digunakan Skala Likert. Untuk menguji hipotesis dilakukan analisis data CB-SEM (*Covarian Based Structural Equation Models*) menggunakan aplikasi Lisrel 10.2.. Hair et al. (2017) menyampaikan bahwa CB-SEM akan bekerja dengan baik pada penelitian teori yang sudah mapan.

HASIL

Jumlah responden yang mengisi dan mengembalikan kuesioner adalah sebanyak 202 orang dari total 224 pegawai BPS se-Provinsi Bali yang dikirim kuesioner. Responden terdiri dari 64,4 persen laki-laki dan 35,6 persen perempuan. Umur responden terbanyak adalah 23 tahun dan masa kerja terbanyak adalah 28 tahun.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa nilai *Standardized Loading Factor* (SLF) dari setiap indikator $\geq 0,5$ dengan *P-value* = 0,00000 dan RMSEA = 0,131. Model yang diamati sebenarnya sudah memiliki *convergent validity* karena nilai SLF $\geq 0,5$ (Hair et al., 2006). Namun belum dapat dikatakan fit karena *P-value Chi Square* kurang dari $\alpha = 5\%$ (Yamin, 2021) dan nilai RMSEA lebih dari 0,08 (Schumacker dan Lomax, 2010). Oleh karenanya maka dilakukan respesifikasi model mengeliminir beberapa indikator berdasarkan informasi *Modification Indices* (MI). Dari respesifikasi model yang dihasilkan hanya tersisa 2 indikator untuk masing-masing variabel. Variabel kinerja (KIN) menyisakan indikator tanggung jawab (KIN3) dan kerjasama (KIN4). Variabel motivasi (MOT) menyisakan indikator pengakuan (MOT2) dan rasa bangga (MOT4). Variabel kepemimpinan transformasional (KEP) menyisakan indikator stimulus intelektual (KEP3) dan pertimbangan individual (KEP4). Sedangkan variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menyisakan indikator *civic virtue* (OCB6) dan *self development* (OCB7). Indek-indek yang dihasilkan untuk mengetahui kesuaian model seluruhnya dikategorikan fit sesuai dengan Tabel 1.

Tabel 1. Uji Kesesuaian Model

No	Ukuran	Hasil Estimasi	Rule of thumb	Tingkat Kecocokan
<i>GoF Absolut</i>				
1	Probabilitas dari χ^2_{hitung}	0,09513	$\geq 0,05$	Cocok
2	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i> (RMSEA)	0,0498	$\leq 0,08$	Cocok
3	<i>Goodness of Fit Index</i> (GFI)	0,973	$\geq 0,9$	Cocok
4	<i>Adjusted Goodness of Fit Index</i> (AGFI)	0,935	$\geq 0,9$	Cocok
5	<i>Standardized RMR</i> (SRMR)	0,0383	$\leq 0,1$	Cocok
<i>GoF Incremental</i>				
6	<i>Normed Fit Index</i> (NFI)	0,973	$\geq 0,9$	Cocok
7	<i>Non-Normed Fit Index</i> (NNFI)	0,982	$\geq 0,9$	Cocok
8	<i>Relative Fit Index</i> (RFI)	0,949	$\geq 0,9$	Cocok
9	<i>Incremental Fit Index</i> (IFI)	0,991	$\geq 0,9$	Cocok
10	<i>Comparative Fit Index</i> (CFI)	0,991	$\geq 0,9$	Cocok
<i>GoF Incremental</i>				
11.	<i>Parcimonious Normed Fit Indeks</i> (PNFI)	0,521		Cocok
12.	<i>Parcimonious Goodness Of Fit Indeks</i> (PGFI)	0,405		Cocok
13.	<i>Critical N</i> (CN)	274,079	>200	Cocok

Sumber : Pengolahan data (2022)

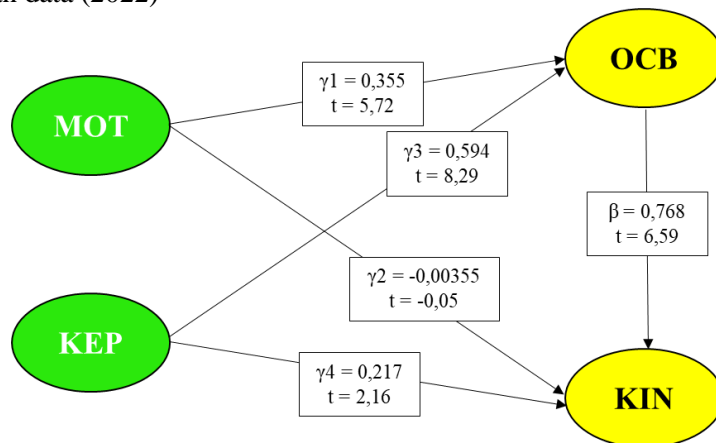
Berdasarkan hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa model empirik dari pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional, dan OCB terhadap kinerja pegawai sudah sesuai dengan model teoritiknya (Hair et al., 2006). Nilai *Construct Reliability* dan *Average Variance Extracted* hasil pengukuran indikator pada masing-masing variabel tergolong *acceptable reliabilty* hingga *good reliabilty* (Hair et al., 2006). Secara lengkap hasil pengujian validitas dan reliabilitas model pengukuran tersaji pada Tabel 2 berikut:

Tabel 2. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Model Pengukuran

Variabel	Indikator	SLF	t-values	Hasil uji ($t > 1,96$)	Validitas	CR	AVE	Reliabilitas
KIN	KIN3	0,75	11,07	Signifikan	Valid	0,67	0,50	Accepted
	KIN4	0,66	9,61	Signifikan	Valid			

MOT	MOT2	0,74	12,30	Signifikan	Valid	0,87	0,77	Good
	MOT4	1,00	20,10	Signifikan	Valid			
KEP	KEP3	0,86	12,78	Signifikan	Valid	0,80	0,67	Good
	KEP4	0,78	11,43	Signifikan	Valid			
OCB	OCB6	0,88	15,25	Signifikan	Valid	0,89	0,79	Good
	OCB7	0,90	15,77	Signifikan	Valid			

Sumber : Pengolahan data (2022)



Gambar 2. Model Struktural Hasil Penelitian

Dihasilkan 2 buah persamaan dari dua model hasil penelitian. Dari persamaan pertama didapatkan bahwa pengaruh motivasi dan kepemimpinan transformasional berkontribusi sebesar 54,5 persen terhadap OCB. Sisanya sebesar 45,5 persen dipengaruhi oleh faktor yang lain. Hasil ini sejalan dengan Teori Dimensi Kerja dimana Blumberg dan Pringle (1982) berpendapat bahwa seseorang memiliki kecenderungan pada perilaku tertentu sepanjang memiliki kapasitas dan kemauan. Disamping kapasitas dan kemauan tersebut, juga terdapat faktor di luar kendali berupa peluang. Artinya, kinerja akan dapat diwujudkan apabila seseorang memiliki faktor dari dalam diri yaitu motivasi dan perilaku OCB serta didukung faktor luar berupa kepemimpinan transformasional. Berdasarkan persamaan kedua diperoleh bahwa pengaruh motivasi, kepemimpinan transformasional dan OCB berkontribusi sebesar 85,2 persen. Sisanya sebesar 14,8 persen dipengaruhi oleh faktor yang lain. Persamaan yang dihasilkan adalah:

$$OCB = 0,355 \text{ MOT} + 0,594 \text{ KEP} \dots\dots\dots (1)$$

$$KIN = 0,768 \text{ OCB} - 0,00355 \text{ MOT} + 0,217 \text{ KEP} \dots\dots\dots (2)$$

Hipotesis yang diajukan mengandung dugaan adanya 2 jenis pengaruh yang terjadi yaitu pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung. Terdapat 5 hipotesis terkait pengaruh langsung dan 2 hipotesis terkait pengaruh tidak langsung.

Pengaruh motivasi terhadap OCB

Diperoleh nilai t-hitung motivasi - OCB sebesar 5,72 dengan koefisien jalur γ_1 (gamma) sebesar 0,355. Karena nilai t-hitung yang diperoleh lebih dari t-tabel ($5,72 > 1,96$) maka H_1 diterima, yang berarti motivasi berpengaruh terhadap OCB. Sobirin (2018) menyatakan bahwa motivasi berkaitan langsung dengan perilaku. Dengan adanya motivasi untuk mendapatkan rasa bangga dan pengakuan, para pegawai akan meningkatkan kapasitas diri melalui fasilitas yang disediakan oleh organisasi maupun menemukan sendiri fasilitas di tempat lain. Semakin tinggi motivasi pegawai pada keinginan akan rasa bangga dan pengakuan dari organisasi akan menambah perilaku *civic virtue* dan *self development* pegawai bersangkutan.

Pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Diperoleh nilai t-hitung motivasi - kinerja pegawai sebesar -0,05 dengan koefisien jalur γ_2 (gamma) sebesar 0,004. Karena nilai t-hitung kurang dari t-tabel maka H_2 ditolak, yang berarti tidak terdapat motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hasil ini serupa dengan penelitian

Julianry dkk. (2017). Motivasi merupakan tindakan yang berasal dari antusiasme. Motivasi terkait langsung dengan perilaku serta secara tidak langsung terhadap kinerja (Sobirin, 2018). Motivasi sesungguhnya terbatas pada upaya agar individu yang dimotivasi mau untuk melakukan suatu tindakan. Tiga kata kunci tentang definisi motivasi yaitu kebutuhan, dorongan, serta tujuan. Dorongan yang diberikan kepada pegawai bisa jadi disukai maupun tidak disukai. Terdapat kemungkinan seseorang karena kebutuhan akan melakukan hal yang tidak disukai dalam bekerja. Melakukan pekerjaan yang tidak disukai tentu saja tidak akan efektif dan efisien. Tidak terjadinya efektivitas dan efisiensi maka tidak mencerminkan kinerja (Neely et al. dalam Sobirin, 2016). Sobirin (2018) menyampaikan bahwa salah satu penyebab rendahnya motivasi kerja karyawan adalah kurangnya pelatihan kerja. Dari statistik responden diketahui bahwa responden terbanyak adalah berumur 23 tahun. Umur tersebut tergolong umur awal memasuki dunia kerja dimana pelatihan kerja yang diperoleh belum banyak.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB

Diperoleh nilai t-hitung kepemimpinan transformasional - OCB sebesar 8,29 dengan koefisien jalur γ_3 (gamma) sebesar 0,594. Karena nilai t-hitung yang diperoleh lebih dari t-tabel maka H_3 diterima, yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB. Melalui pertimbangan individual, pemimpin transformasional dapat merangsang pegawai meningkatkan perilaku *civic virtue* yaitu partisipasi yang lebih aktif dari pegawai dalam setiap diskusi serta ide-ide kreatif dan cara-cara berbeda dalam pemecahan masalah. Kualitas diskusi menjadi meningkat dan para pegawai saling menghormati teman diskusi. Perilaku OCB berupa *self development* juga meningkat karena pegawai dengan sukarela menambah pengetahuan dan keahlian untuk dapat meningkatkan kualitas pendapat saat berdiskusi.

Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Diperoleh nilai t-hitung kepemimpinan transformasional – kinerja pegawai sebesar 2,16 dengan koefisien jalur γ_4 (gamma) sebesar 0,217. Karena nilai t-hitung yang diperoleh lebih dari t-tabel maka H_4 diterima, yang berarti kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Bass (1990) berpendapat bahwa melalui gaya kepemimpinan transformasional seorang pemimpin memiliki kekuatan untuk mempengaruhi pegawainya. Tercipta sikap saling mempercayai dan bekerjasama, kepercayaan diri secara kolektif, serta organisasi pembelajaran (Yukl, 1998) yang dapat mewujudkan kinerja pegawai secara efektif dan efisien. Kerjasama akan menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi. Pegawai dengan kepercayaan diri memiliki ciri *internal locus of control* yaitu tidak mudah menyerah meskipun mengalami kegagalan. Serta melalui organisasi pembelajaran para pegawai mampu memecahkan masalahnya sendiri, bekerja sama dalam satu tim, saran maupun pendapatnya diterima tanpa ada konsekuensi apapun sehingga kinerjanya menjadi meningkat.

Pengaruh OCB terhadap kinerja pegawai

Diperoleh nilai t-hitung OCB - kinerja pegawai sebesar 6,59 dengan koefisien jalur β (beta) sebesar 0,768. Karena nilai t-hitung yang diperoleh lebih dari t-tabel maka H_5 diterima, yang berarti OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Kusumajati (2014) menyampaikan bahwa karyawan dengan perilaku *civic virtue* membantu pimpinan memperoleh masukan, saran, dan umpan balik untuk peningkatan efektivitas organisasi. Pegawai dengan perilaku *civic virtue* menunjukkan sikap sopan dan cenderung menghindari konflik dengan rekan kerjanya sehingga pimpinan akan terhindar dari krisis manajemen. Konflik menyebabkan terhambatnya kegiatan pekerjaan sehingga target tidak dapat terealisasi. Kinerja pegawai menurun akibat suasana hati yang tidak baik juga menjadi akibat dari konflik yang terjadi (Hasibuan, 2003). Sedangkan *self development* mencerminkan perilaku sukarela individu untuk meningkatkan kapasitas diri sehingga meningkatkan kontribusinya dalam organisasi (Podsakoff et al., 2000). Peningkatan kapasitas diri berguna bagi pegawai untuk menyesuaikan diri dengan tugas dan segala tuntutan serta kelancaran karirnya. Pegawai dengan kapasitas diri yang besar tentunya mampu menerima tantangan yang lebih besar. Pastinya kontribusi dan kinerja pegawai tersebut akan meningkat. Nwankwo et al. (2013) menyampaikan seorang pegawai yang telah lama bekerja memiliki kualitas serta pengalaman kerja yang penting bagi organisasi dan akan membentuk perilaku OCB pegawai. Responden pada penelitian ini paling banyak pada masa kerja 28 tahun. Dengan masa kerja selama itu membentuk perilaku OCB responden yang berpengaruh pada kinerjanya.

Indirect Effects of KSI on ETA		
	MOT	KEP
KIN	0.273 (0.062) 4.381	0.456 (0.084) 5.419
OCB	- -	- -

Gambar 3. Output Pengaruh Tidak langsung Motivasi dan Kepemimpinan terhadap Kinerja Pegawai melalui Mediasi OCB

Peran OCB sebagai mediasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai

Pengaruh tidak langsung variabel motivasi terhadap kinerja pegawai yang dihasilkan sebesar 0,273 dengan nilai t-hitung sebesar 4,381. Karena nilai t hitung lebih dari t-tabel 1,96 maka H₆ diterima. OCB berperan sebagai mediasi pada pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Motivasi berpengaruh sebesar 0,273 terhadap kinerja pegawai melalui mediasi OCB. Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai melalui mediasi OCB. Sobirin (2018) menyatakan bahwa motivasi terkait secara tidak langsung terhadap kinerja pegawai. Peningkatan motivasi berupa pengakuan dan rasa bangga akan memunculkan perilaku OCB dan meningkatkan kinerja pegawai.

Peran OCB sebagai mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

Pengaruh tidak langsung variabel kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai sebesar 0,456 dengan nilai t-hitung sebesar 5,419. Karena nilai t hitung 5,419 lebih dari t-tabel 1,96 maka H₇ diterima. OCB berperan sebagai mediasi pada pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh sebesar 0,456 terhadap kinerja pegawai melalui mediasi OCB. Peningkatan stimulus intelektual dan pertimbangan individu akan memunculkan perilaku OCB yang akan meningkatkan kinerja. Hasil ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Jiang et al. (2017) dan Vipraprastha dkk. (2018).

SIMPULAN

Motivasi, kepemimpinan transformasional, dan OCB mampu menjelaskan kinerja dengan baik. Kinerja akan terbentuk sepanjang tersedia kapasitas, kemauan dan adanya peluang. Kinerja pegawai akan terwujud melalui faktor dari dalam diri pegawai bersangkutan melalui motivasi dan perilaku OCB yang didukung oleh kepemimpinan transformasional.

Motivasi berpengaruh terhadap OCB. Keinginan untuk mendapatkan pengakuan serta perwujudan rasa bangga akan meningkatkan peran pegawai dalam tata kelola organisasi. Begitu pula dengan peningkatan kapasitas diri.

Motivasi secara parsial tidak berpengaruh pada kinerja. Motivasi terkait langsung pada perilaku dan secara tidak langsung terhadap kinerja. Motivasi terbatas pada upaya agar seseorang berperilaku. Terdapat kemungkinan seseorang karena kebutuhan akan melakukan hal yang tidak disukai dalam bekerja sehingga pekerjaan yang dilakukan tidak efektif dan efisien.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap OCB. Stimulus intelektual berupa rangsangan kepada pegawai untuk mendapatkan ide kreatif dan cara baru dalam pemecahan masalah meningkatkan perilaku *civic virtue* dan *self development* pegawai. Selain itu pendapat dan masukan pegawai pada diskusi serta peningkatan kapasitas diri menjadi meningkat karena pengaruh pertimbangan individual dari seorang pemimpin transformasional.

Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Penerapan gaya kepemimpinan transformasional membuat pegawai menjadi nyaman dan tidak tertekan. Dengan stimulus intelektual dan pertimbangan individu akan menjadikan pegawai percaya diri untuk bertanggung jawab pada kinerjanya. Selain itu akan tercipta kerjasama yang baik antara elemen organisasi karena adanya sikap saling percaya.

OCB berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Perilaku OCB pegawai melalui *civic virtue* membantu pimpinan memperoleh masukan, saran, dan umpan balik untuk peningkatan efektivitas

pencapaian tujuan organisasi. Terjalin komunikasi yang baik sehingga tidak terjadi konflik maupun krisis manajemen yang dapat mengancam kinerja. Perilaku OCB berupa *self development* akan meningkatkan kontribusi pegawai yang berujung pada peningkatan kinerja.

OCB memediasi pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai. Pengakuan dan rasa bangga memunculkan perilaku OCB untuk kemudian meningkatkan kinerja pegawai. OCB juga memediasi pengaruh kepemimpinan transformatif terhadap kinerja pegawai. Kepemimpinan transformatif melalui stimulus intelektual dan pertimbangan individu menciptakan perilaku OCB dan meningkatkan kinerja pegawai.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, M., 2008, *A Handbook of Human Resource Management. Terjemahan*. Jakarta : Elex Media Komputindo.
- Bass, B. M., 1990, From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organ. Dyn*, 18 (3), 19–31.
- Blumberg, M., & Pringle, C. D., 1982, The missing opportunity in organizational research: Some implications for a theory of work performance. *Academy of Management of Review*, 1 (4), 560–569.
- Bowerman, M., Raby, H., & Humphrey, C., 2016, In search of the audit society : Some evidence from healthcare, police and school. *International Journal of Auditing*, 4(1), 1–23.
- Buil, I., Martinez, E., & Matute, J., 2019, Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 77, 64–75.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R., 2006, *Multivariate Data Analysis* (6th ed). Uppersaddle River, N.J. : Pearson Prentice Hall.
- Hair, J. F., Babin, B., & Krey, N., 2017, An Assessment of structural equation modeling applications in the journal of advertising. *Journal of Advertising*, Vol. 46, N, 163–177.
- Hasibuan, M. S. P., 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed Revisi Cet. 13*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indahingwati, A., Launtu, A., Tamsah, H., Firman, A., Putra, A. H. P. K., & Aswari, A., 2019, How digital technology driven millennial consumer behaviour in Indonesia. *Journal of Distribution Science*, 17(8), 25–34. <https://doi.org/10.15722/jds.17.08.201908.25>
- Jiang, W., Zhao, X., & Ni, J., 2017, The impact of transformational leadership on employee sustainable performance: the mediating role of organizational citizenship behavior. *Sustainability*, 9(9), 1567. <https://doi.org/10.3390/su9091567>
- Julianry, A., Syarief, R., & Affandi, M. J., 2017, Pengaruh pelatihan dan motivasi terhadap kinerja karyawan serta kinerja organisasi Kementerian Komunikasi dan Informatika. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3 (2), 236–245. <https://doi.org/10.17358/jabm.3.2.236>
- Kusumajati, D. A., 2014, Organizational Citizenship Behavior (OCB) karyawan pada perusahaan. *Humaniora*, 5 (1).
- Nwankwo, B. E., Obi, T. C., Agu, S. A., & Aboh U, J., 2013, Influence of pay satisfaction and length of service on Organization Citizenship Behaviour of bankers. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3 (9), 238–244.
- Organ, W. D., 1988, *Organizational Behavior Citizenships: The Good Soldier Syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.
- Osman, A., Othman, Y. H., Rana, S. M. S., Solaiman, M., & Lal, B., 2015, The influence of job satisfaction, job motivation & perceived organizational support towards Organizational Citizenship Behavior (OCB): a perspective of American-Based Organization in Kulim, Malaysia. *Asian Social Science*, 11 (21), 174–182. <https://doi.org/10.5539/ass.v11n21p174>
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., & VeBachrach, D. G., 2000, Organizational Citizenship Behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research. *Journal of Management*, 26(3), 513–563.
- Robbins, S., 2008, *Perilaku Organisasi : Organizational Behavior* (Ed. 12.). Jakarta : Salemba Empat.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G., 2010, A beginner's guide to structural equation modeling. *Routledge/Taylor & Francis Group*, 3rd ed.
- Shaaban, S., 2018, The impact of motivation on Organisational Citizenship Behaviour (OCB): the mediation effect of employees' engagement. *Journal of Human Resource Management*, 6 (2),

58–66.

Sobirin, A., 2016, *Manajemen Kinerja*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.

Sobirin, A., 2018, *Perilaku Organisasi*. Tangerang Selatan : Universitas Terbuka.

Tan, Y. H., & Abu Mansor, N. N., 2014, Role of OCB and demographic factors in the relationship of motivation and employee performance. *Intangible Capital*, 10(3). <https://doi.org/10.3926/ic.435>

Vipraprastha, T., Sudja, I., & Yuesti, A., 2018, The effect of transformational leadership and organizational commitment to employee performance with Citizenship Organization Behavior (OCB) as intervening variables (at PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9 (2), 20503–20518. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/02/435>

Yamin, S., 2021, *Ebook Statistik Tutorial Statistik SPSS, Lisrel, WARPPLS, & JASP (Mudah & Aplikatif)*. PT Dewangga Energi Internasional.