

Analisis Kinerja Karyawan Bank Mitra Syariah: Peran Kerja Sama Tim dan Komunikasi

Siti Komariah¹, Woro Utari², Indra Prasetyo³

^{1,2,3}Universitas Wijaya Putra

e-mail: bsheetyneagus15@gmail.com

Abstract: *The aim of this research is to describe and analyze Organizational Citizenship Behavior (OCB) in the Bojonegoro Regency Community and Village Empowerment Service. This research is explanatory research and uses a quantitative research approach. The population is all employees of the Bojonegoro Regency Community and Village Empowerment Service, totaling 37 people. The total sampling technique or census sampling was 37 people. Data collection methods using questionnaires and documentation. The data analysis technique used in this research uses path analysis which is then processed using PLS. The research results show that the influence of transformational leadership on discipline is positive and significant, the influence of organizational culture on discipline is positive and not significant, the influence of transformational leadership on OCB is positive and not significant, the influence of organizational culture on OCB is positive and significant, the influence of discipline on OCB is positive and significant, the influence of organizational culture on OCB which is intervened by work discipline is positive and not significant, the influence of transformational leadership on OCB which is intervened by work discipline is positive and significant in the Community and Village Empowerment Service of Bojonegoro Regency.*

Keywords: *Transformational Leadership, Organizational Culture, Work Discipline and Organizational Citizenship Behavior*

Abstrak: *Organizational Citizenship Behavior (OCB) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro. Penelitian ini berjenis explanatory research dan menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif. Populasi adalah seluruh pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 37 orang. Teknik pengambilan sampel secara total atau sensus sampling sebanyak 37 orang. Metode pengumpulan data dengan kuesioner dan dokumentasi. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan *path analysis* yang kemudian diolah menggunakan PLS. Hasil penelitian menunjukkan Pengaruh kepemimpinan Transformasional terhadap disiplin adalah positif dan signifikan, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap disiplin adalah positif dan tidak signifikan, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap OCB adalah positif dan tidak signifikan, Pengaruh Budaya Organisasi terhadap OCB adalah positif dan signifikan, pengaruh Disiplin terhadap OCB adalah positif dan signifikan, pengaruh budaya organisasi terhadap OCB yang diintervening oleh disiplin kerja adalah positif dan tidak signifikan, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang diintervening disiplin kerja adalah positif dan signifikan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro.*

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

PENDAHULUAN

Perilaku pegawai yang baik sangatlah diharapkan oleh organisasi dan tidak hanya perilaku *in role* saja, tetapi juga perilaku *extra role* yang disebut *Organizational Citizenship Behavior*. OCB sangatlah penting dalam menunjang keefektifan fungsi-fungsi organisasi terutama dalam jangka panjang (Syakur et al., 2021). OCB yang terjadi di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro masih perlu untuk ditingkatkan. seperti masih kurangnya kepedulian dan kesediaan pegawai dalam membantu rekan kerjanya yang kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan, masih dinilai kurangnya keinginan pegawai untuk terlibat dan ikut serta bertanggung jawab pada kelangsungan hidup organisasi ketika tidak ada reward yang ditetapkan. masih terlihat kurangnya kerelaan dari beberapa pegawai untuk bekerja melebihi waktu yang telah ditetapkan organisasi. masih ada beberapa pegawai yang pergi keluar saat jam kerja dan ada beberapa pegawai yang mengeluh ketika diberi pekerjaan lain oleh pimpinan yang bukan tanggung jawabnya dan juga ketika diperintahkan oleh pimpinan untuk kerja lembur.

Disiplin pegawai merupakan perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada (Utari et al., 2020). Secara umum disiplin kerja pegawai dapat terbentuk dari peraturan-peraturan yang sudah diberlakukan, namun ketaatan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro dalam mematuhi peraturan tersebut masih belum sepenuhnya dilakukan oleh setiap pegawai sehingga berakibat pada rendahnya kedisiplinan pegawai. Sebagai contoh masih ditemukannya pegawai yang terlambat masuk kantor, tidak hadir apel pagi dan pulang lebih awal waktu. Disiplin kerja sangat berpengaruh terhadap variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menunjukkan pengaruh yang positif. Artinya jika disiplin kerja ditingkatkan maka *organizational citizenship behavior* (OCB) akan semakin meningkat. Disiplin kerja dapat diartikan sebagai kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku (Barza dan Arianti, 2019).

Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro merupakan unsur pelaksana urusan Pemerintahan Daerah di bidang Pemberdayaan Masyarakat dan Desa yang dipimpin oleh Kepala Dinas yang berkedudukan di bawah dan bertanggung jawab kepada Bupati melalui Sekretaris Daerah. Setiap organisasi memerlukan seorang pimpinan yang mampu mendorong dan memotivasi bawahannya agar mampu berkerja dengan semaksimal mungkin. Salah satu gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro merupakan unsur pelaksana urusan Pemerintahan Daerah adalah gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional pada dasarnya dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi pegawai dalam bekerja lebih serius sehingga nantinya memiliki disiplin kerja yang tinggi dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja sehingga OCB pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Febrianti dan Sulastris (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Ketika kepemimpinan transformasional kondusif dalam sebuah organisasi, pemimpin mampu mengarahkan para bawahannya secara baik dalam bekerja, pemimpin mampu memberi inspirasi bawahan dengan baik, maka akan dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk organisasinya. Hasil penelitian lain yang

dilakukan oleh Soerosemito dan Cholil (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perlakuan kepada bawahan sebagai partner kerja dan menganggap mereka sudah dewasa dalam melaksanakan pekerjaan atau perintah, Oleh sebab itu pimpinan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja dengan baik akan tetapi juga dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan .

Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Hotel Inna Grand Bali Beach. Seorang pemimpin dan komunikasi memiliki peranan penting bagi berjalanya suatu perusahaan karena jika dalam suatu perusahaan tidak memiliki seorang pemimpin dan komunikasi yang baik maka tujuan tidak akan tercapai dengan baik (Soerosemito dan Cholil, 2019). Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap organization citizenship behavior. Penerapan kepemimpinan transformasional dapat memberikan pengaruh yang lebih kuat jika dibarengi dengan sistem kerja yang memberikan kepuasan kerja (Saputra et al., 2021). Semakin pemimpin transformatif, dan semakin kepuasan kerja tercapai, maka organization citizenship behavior akan semakin meningkat (Darmawan dan Maisaroh, 2017).

Terdapat Pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan (Algadri, dkk., 2017). Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Firman (2020) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Takalar. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai diterima atau terdukung, artinya semakin efektif pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat disiplin kerja (Setiadi dan Lutfi, 2018).

Selain kepemimpinan transformasional, Keberhasilan suatu pekerjaan, dapat ditentukan dari nilai-nilai dan tingkah laku yang melekat dalam diri pegawai dan menjadi kebiasaan dan dikenal sebagai budaya. Budaya dihubungkan dengan perilaku kerja yang disebut budaya kerja. Tujuan dari Budaya kerja untuk memperbaiki perilaku SDM agar bisa lebih produktif dalam bekerja serta mampu menghadapi permasalahan-permasalahan yang terjadi di masa yang akan datang.hal tersebut tidak sejalan dengan budaya kerja yang ada di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro, dimana para pegawai kurang mampu memisahkan jam dinas dan urusan pribadi, budaya dengan volume pekerjaan yang tinggi dan tanggungjawab kepada PNS yang berprestasi. Akan tetapi sebaliknya, kurang percaya terhadap PNS yang belum berprestasi.

Budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Oleh karena itu perlunya peningkatan kepuasan dalam bekerja dibanding kegiatan lainnya dengan cara menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, berat ringannya pekerjaan sesuai kemampuan, suasana dan lingkungan pekerjaan yang mendukung, serta sarana dan prasarana yang menunjang sehingga pegawai merasa puas

dalam bekerja. Dengan adanya kontribusi pegawai dalam membantu merawat fasilitas kerja sehingga membuat sarana dan prasarana yang ada di instansi akan tetap terjaga, serta lebih meningkatkan pelaksanaan disiplin kerja pegawai, dengan pemberian sanksi yang tegas apabila terdapat pegawai yang melanggar peraturan yang telah dibuat (Puspita dan Sudarijati, 2018). Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pada Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. Budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem/pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas/aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama. Setiap perubahan yang baik meningkat atau menurun pada budaya organisasi, sedikit banyak akan mempengaruhi peningkatan atau penurunan disiplin kerja. Dalam hal ini, budaya organisasi memainkan peranan penting dalam mempengaruhi disiplin kerja pegawai (Alam, dkk., 2019).

Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Budaya organisasi yang baik dapat memicu timbulnya perilaku positif karyawan terhadap organisasi, hal ini ditunjukkan dengan keinginan karyawan untuk bertindak melebihi tugas dan kewajibannya terhadap organisasi, seperti membantu individu lain dalam tim tanpa ada perintah dari pimpinan. Budaya organisasi dapat menjadi penyebab atas berkembangnya OCB (Febrianti dan Sulastri, 2019). Berbeda dengan Algadri, dkk. (2017) yang menyebutkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap Organisational Citizenship Behavior. Budaya organisasi tetap perlu dikembangkan, sebab Budaya organisasi yang berjalan dengan baik dapat membentuk karyawan yang terampil, memiliki kemampuan kerja, memegang teguh komitmen organisasi dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi. Sehingga dari hasil penelitian tersebut di atas didapatkan research gap hasil penelitian terdahulu.

Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro, untuk menguji dan menganalisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap disiplin kerja pegawai, pengaruh kepemimpinan transformasional, budaya organisasi dan disiplin kerja pegawai terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), pengaruh kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dengan disiplin kerja pegawai sebagai variabel intervening.

TINJAUAN PUSTAKA

Organizational Citizenship Behavior

OCB merupakan bentuk perilaku yang merupakan pilihan dan insiatif individual, tidak berkaitan dengan sistem reward formal organisasi. OCB merupakan perilaku individual yang bersifat bebas, yang tidak secara langsung mendapat penghargaan dari sistem imbalan formal, dan yang secara keseluruhan mendorong keefektifan fungsi-fungsi organisasi (Organ dalam Mahayasa dan Suartina, 2019). Maharani dkk dalam Kailola (2018), mendefinisikan OCB sebagai perilaku individual yang bersifat bebas dan tidak secara langsung mendapat penghargaan seperti imbalan formal yang secara keseluruhan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas dari fungsi-fungsi organisasi. *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai suatu perilaku pilihan yang

tidak menjadi bagian dari kewajiban kerja formal seorang karyawan, namun hal tersebut mendukung berfungsinya organisasi tersebut secara efektif (Robbins dan Judge, 2017).

Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun tidak tertulis serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya (Sastrohadiwiryo, 2015). Disiplin pegawai adalah perilaku seseorang yang sesuai dengan peraturan, prosedur kerja yang ada atau disiplin adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari organisasi baik tertulis maupun yang tidak tertulis (Sutrisno, 2017). Disiplin kerja sebagai alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang untuk mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Rivai, 2016).

Kepemimpinan Transformasional

Menurut pendapat Robbin dan judge (2017), kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan – pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada para pengikut. Kepemimpinan transformasional adalah pendekatan kepemimpinan dengan melakukan usaha mengubah kesadaran, membangkitkan semangat dan mengilhami bawahan atau anggota untuk mengeluarkan usaha ekstra dalam mencapai tujuan organisasi, tanpa merasa ditekan atau tertekan (Luthans, 2018). Selanjutnya menurut Gibson (2018) menjelaskan kepemimpinan transformasional adalah kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya untuk mencapai hasil yang lebih besar dari yang direncanakan untuk penghargaan internal.

Budaya Organisasi

Budaya organisasi dapat didefinisikan seperangkat sistem nilai-nilai (*Values*), keyakinan-keyakinan (*beliefs*), asumsi-asumsi (*assumptions*), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya (Sutrisno, 2017). Robbin and judge (2017), budaya organisasi adalah sistem makna bersama yang dipegang oleh anggota organisasi yang membedakan organisasi itu sendiri dari organisasi lain. Sistem makna bersama ini, bila diamati dengan lebih seksama, merupakan seperangkat karakteristik utama yang dihargai oleh organisasi itu. Budaya organisasi sebagai suatu sistem peran, aliran aktivitas dan proses (menunjukkan proses organisasi atau disebut sistem/pola hubungan kerja) dan melibatkan beberapa orang sebagai pelaksana tugas/aktivitas, yang dirancang untuk melaksanakan tujuan bersama (Chatab dalma Ayal, dkk., 2019).

METODOLOGI PENELITIAN

Jenis dan Pendekatan Penelitian

Penelitian ini termasuk dalam kategori penelitian asosiatif dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Menurut (Sugiyono, 2018) Penelitian asosiatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Menurut (Juliandi, dkk., 2015) penelitian kuantitatif adalah penelitian yang permasalahannya

tidak ditemukan di awal, tetapi permasalahan ditemukan setelah peneliti terjun ke lapangan dan apabila peneliti memperoleh permasalahan baru maka permasalahan tersebut diteliti kembali sampai semua permasalahan telah jenuh dan telah terjawab (Utari et al., 2021).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro yang berjumlah 37 orang. sampel dalam penelitian ini ditentukan sebanyak 37 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini diambil secara total atau menggunakan metode *sensus sampling* sehingga keseluruhan populasi dijadikan sampel penelitian. Metode *sensus sampling* digunakan mengingat jumlah populasinya sedikit (Utari et al., 2021).

Teknik Pengumpulan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner dan studi pustaka. Mengingat jumlah sampel penelitian yang cukup kecil sering kali seseorang penelitian akan dihadapkan pada kondisi dimana ukuran sampel cukup besar, namun landasan teori yang dimiliki lemah dalam hal hubungan antar variabel yang dihipotesiskan (Prasetyo et al., 2021). Tetapi, tidak jarang juga ditemukan hubungan antara variabel yang sangat kompleks, namun ukuran sampel data kecil (Haryono, 2017). Partial Least Square (PLS) dapat dipakai untuk mengatasi masalah tersebut. Partial Least Square (PLS), menggunakan dua evaluasi model pengukuran dalam uji analisis, yaitu 1) *Outer Model* bertujuan untuk menguji validitas dan reliabilitas; 2) *Inner Model* bertujuan untuk menguji kualitas (pengujian hipotesis untuk menguji dengan model prediksi).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Sebelum melakukan analisis dalam penelitian ini, penulis akan menyajikan hasil skor jawaban responden dari kuesioner yang penulis sebar. Dalam penelitian ini penulis mengolah kuesioner dalam bentuk data dengan menggunakan skala likert dengan 5 (lima) pilihan jawaban, Sangat Setuju (5), Setuju (4), Kurang Setuju (3), Tidak Setuju (2), Sangat Tidak Setuju (1). Berikut ini merupakan deskripsi atau penyajian data dari penelitian variabel

Tabel 1: Hasil Deskripsi Variabel Penelitian

No.	Nilai Rata-rata Variabel Penelitian	Mean
1	<i>Organizational Citizenship Behavior</i>	3,91
2	Disiplin Kerja	3,76
3	Kepemimpinan Transformasional	3,68
4	Budaya Organisasi	3,76

Sumber : Data Primer yang diolah, 2022

Dari jawaban responden untuk variabel *Organizational Citizenship Behavior* pegawai sudah baik hal ini terlihat dari nilai mean 3.91 (3,41 – 4,20 = baik). Mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki *Organizational Citizenship Behavior* pegawai yang tinggi. Untuk variabel Disiplin Kerja sudah baik hal ini terlihat dari nilai mean 3.76 (3,41 – 4,20 = baik). Mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki Disiplin

Kerja yang tinggi. Untuk variabel Kepemimpinan Transformasional sudah baik hal ini terlihat dari nilai mean 3.68 (3,41 – 4,20 = baik). Mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki Kepemimpinan Transformasional yang tinggi. Untuk variabel Budaya Organisasi sudah baik hal ini terlihat dari nilai mean 3.76 (3,41 – 4,20 = baik). Dari hasil di atas, juga diketahui bahwa mayoritas responden yang menjawab sangat setuju dan setuju lebih dari 50%, dengan demikian dapat dikatakan bahwa pegawai memiliki Budaya Organisasi yang tinggi.

Analisis efek mediasi (*mediation effects*) mengandung 3 sub analisis, antara lain: (a) *direct effects*; (b) *indirect effects*; dan (c) *total effects*. Tujuan analisis *direct effect* (pengaruh langsung) berguna untuk menguji hipotesis pengaruh langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) (Juliandi, 2018). Hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) adalah seperti terlihat di dalam tabel di bawah ini.

Tabel 2: Direct effect

	T Statistics (O/STDEV)	Original Sample (O)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Disiplin	3.479	0.559	0.001
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	0.855	0.144	0.393
Budaya Organisasi -> Disiplin	1.035	0.169	0.301
Budaya Organisasi -> OCB	3.775	0.484	0.000
Disiplin -> OCB	2.368	0.356	0.018

Sumber : Data SEM-PLS 3, 2022

Koefisien jalur (*path coefficient*) dalam tabel tersebut memperlihatkan bahwa seluruh nilai koefisien jalur adalah positif (dilihat pada *original sample*), antara lain:

1. Kepemimpinan transformasional terhadap disiplin : Nilai T Statistics 3,479>1,96, Koefisien jalur = 0,559 dan P-Value = (0.001<0.05), artinya pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin adalah positif dan signifikan;
2. Kepemimpinan transformasional terhadap OCB : Nilai T Statistics 0.855<1,96, Koefisien jalur = 0.144 dan P-Value = (0.393>0.05), artinya, pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah positif dan tidak signifikan;
3. Budaya organisasi terhadap disiplin: Nilai T Statistics 1,035<1,96, Koefisien jalur =0.169 dan P-Values = (0.301>0.05), artinya, pengaruh Budaya organisasi terhadap disiplin adalah positif dan tidak signifikan;
4. Budaya organisasi terhadap OCB: Nilai T Statistics 3,775>1,96, Koefisien jalur = 0.484 dan P-Values = (0.000>0.05), artinya, pengaruh Budaya organisasi terhadap OCB adalah positif dan signifikan;
5. Disiplin terhadap OCB: Nilai T Statistics 2,368>1,96, Koefisien Jalur = -0.356 dan P-Values = (0.018>0.05), artinya, pengaruh Disiplin terhadap OCB adalah positif dan signifikan.

Selanjutnya analisis *indirect effect* yang berguna untuk menguji hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang diantarai/ dimediasi oleh suatu variabel intervening (Juliandi, 2018). Hasil analisis *indirect effect* dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 3: Indirect effect

	T Statistics (O/STDEV)	Original Sample (O)	P Values
Budaya Organisasi -> Disiplin -> OCB	0.945	0.060	0.345
Kepemimpinan Transformasional -> Disiplin -> OCB	2.018	0.199	0.044

Sumber : Data SEM-PLS 3, 2022

Dengan demikian, dapat disimpulkan nilai *indirect effect* yang terlihat pada tabel 4.16 pengaruh tidak langsung

1. Budaya Organisasi -> Disiplin -> OCB dengan nilai *P-Values* $0,345 > 0,05$, artinya memiliki nilai positif dan tidak signifikan, maka tidak ada pengaruh budaya organisasi terhadap OCB yang mediasi disiplin kerja;
2. Kepemimpinan Transformasional -> Disiplin -> OCB dengan nilai *P-Values* $0,044 < 0,05$, artinya memiliki nilai dan signifikan, maka ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang dimediasi disiplin kerja.

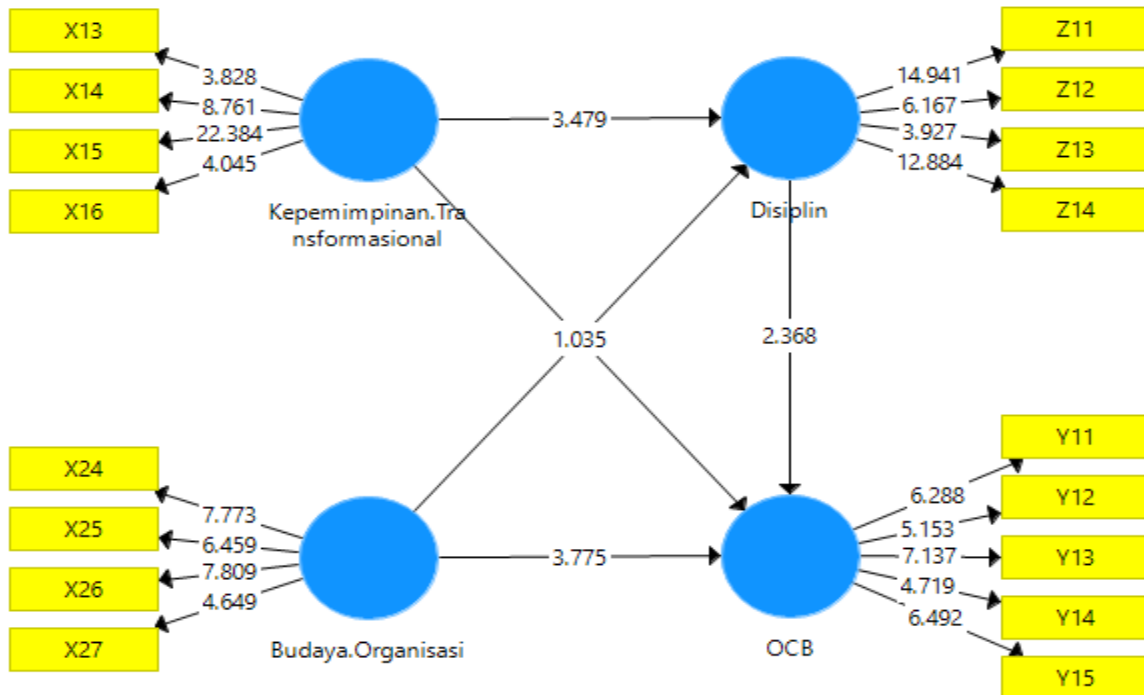
Total effect (total efek) merupakan total dari *direct effect* (pengaruh langsung) dan *indirect effect* (pengaruh tidak langsung) (Juliandi, 2018). Hasil *total effect* dalam penelitian ini dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 4: Total effect

	T Statistics (O/STDEV)	Original Sample (O)	P Values
Kepemimpinan Transformasional -> Disiplin	3.479	0.559	0.001
Kepemimpinan Transformasional -> OCB	2.282	0.343	0.023
Budaya Organisasi -> Disiplin	1.035	0.169	0.301
Budaya Organisasi -> OCB	4.096	0.544	0.000
Disiplin -> OCB	2.368	0.356	0.018

Sumber : Data SEM-PLS 3, 2022

Kesimpulan dari nilai *total effect* pada tabel tersebut adalah: (1) *Total effect* untuk hubungan Kepemimpinan Transformasional dan Disiplin adalah sebesar 0.559; (2) *Total effect* untuk hubungan Kepemimpinan Transformasional dan OCB adalah sebesar 0,343; (3) *Total effect* untuk hubungan Budaya Organisasi dan Disiplin adalah sebesar 0.169; (4) *Total effect* untuk hubungan Budaya Organisasi dan OCB adalah sebesar 0.544; (5) *Total effect* untuk hubungan Disiplin dan OCB adalah sebesar 0.356.



Gambar 1. Hasil Total Effect Bootstrapping

Pembahasan

Berdasarkan hasil analisis data dapat dideskripsikan *Organizational Citizenship Behavior* pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Bojonegoro sudah baik yang dapat ditunjukkan dari pegawai dengan sukarela selalu berusaha bekerja melebihi apa yang diharapkan tetapi masih perlu peningkatan pada keikutsertaan pegawai dalam mengikuti setiap perubahan dalam organisasi dan mengambil inisiatif untuk merekomendasikan perbaikan operasi atau prosedur – prosedur organisasi supaya dapat berjalan dengan lebih optimal lagi serta dapat mempertanggungjawabkannya. Disiplin Kerja pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Bojonegoro sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari Pegawai selalu mentaati aturan dan berperilaku dengan baik di tempat kerja tetapi masih perlu adanya peningkatan agar pegawai dapat mentaati peraturan lainnya yang berlaku. Kepemimpinan Transformasional yang diterapkan di Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Bojonegoro sudah baik juga sudah baik. Hal ini dapat dilihat dari Pegawai selalu mentaati aturan dan berperilaku dengan baik di tempat kerja. meskipun demikian perlu adanya penanaman rasa bangga kepada bawahan agar pegawai dapat lebih disiplin dalam bekerja. Budaya Organisasi Dinas Pemberdayaan Masyarakat Dan Desa Kabupaten Bojonegoro juga sudah baik Hal ini dapat dilihat dari setiap penyelesaian pekerjaan berorientasikan pada orang yang melaksanakan pekerjaan tersebut, selain itu perlu adanya peningkatan pada perhatian setiap pegawai pada hal-hal rinci dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin adalah positif dan signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka disiplin kerja pegawai juga akan meningkat signifikan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Firman (2020) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kedisiplinan pegawai di Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil

Kabupaten Takalar. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai diterima atau terdukung, artinya semakin efektif pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat disiplin kerja (Setiadi dan Lutfi, 2018)

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa pengaruh Budaya organisasi terhadap disiplin adalah positif dan tidak signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin budaya organisasi ditempat kerja mengalami peningkatan maka disiplin kerja pegawai juga akan meningkat tapi peningkatan tersebut tidak signifikan karena dengan budaya organisasi yang sudah baik maka pegawai sudah paham untuk lebih disiplin dalam bekerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Puspita dan Sudarjati (2018) yang menyatakan bahwa Budaya kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai. Oleh karena itu perlunya peningkatan kepuasan dalam bekerja dibanding kegiatan lainnya dengan cara menempatkan pegawai pada posisi yang tepat, berat ringannya pekerjaan sesuai kemampuan, suasana dan lingkungan pekerjaan yang mendukung, serta sarana dan prasarana yang menunjang sehingga pegawai merasa puas dalam bekerja. Dengan adanya kontribusi pegawai dalam membantu merawat fasilitas kerja sehingga membuat sarana dan prasarana yang ada di instansi akan tetap terjaga, serta lebih meningkatkan pelaksanaan disiplin kerja pegawai, dengan pemberian sanksi yang tegas apabila terdapat pegawai yang melanggar peraturan yang telah dibuat.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah positif dan tidak signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka OCB pegawai juga akan meningkat tapi peningkatan tersebut tidak signifikan karena dengan pimpinan yang memberikan perhatian dan dukungan kepada pegawai untuk menanamkan perilaku lebih memetingkan kepentingan organisasi dari pada kepentingan pribadi sehingga OCB tidak dapat meningkat dengan signifikan. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Febrianti dan Sulastri (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Soerosemito dan Cholil (2019) menemukan bahwa Kepemimpinan berpengaruh signifikan untuk meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surakarta. Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB di Hotel Inna Grand Bali Beach. Kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung terhadap organization citizenship behavior (Darmawan dan Maisaroh, 2017). Ketika kepemimpinan transformasional kondusif dalam sebuah organisasi, pemimpin mampu mengarahkan para bawahannya secara baik dalam bekerja, pemimpin mampu memberi inspirasi bawahan dengan baik, maka akan dapat meningkatkan perilaku positif yang baik dari karyawan untuk organisasinya. Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior*. Kepemimpinan transformasional sebagai pola kepemimpinan yang memotivasi karyawan dengan cara membawa pada cita-cita dan nilai-nilai tinggi untuk mencapai visi misi organisasi yang merupakan dasar untuk membentuk kepercayaan terhadap pimpinan (Algadri, dkk., 2017).

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa pengaruh Budaya organisasi terhadap OCB adalah positif dan signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin budaya organisasi ditempat kerja mengalami peningkatan maka OCB pegawai juga akan meningkat signifikan. Hal ini juga sejalan dengan

pendapat Febrianti dan Sulastri (2019) yang menyatakan bahwa Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* pada pegawai Rumah Sakit Bhayangkara Padang. Budaya organisasi yang baik dapat memicu timbulnya perilaku positif karyawan terhadap organisasi, hal ini ditunjukkan dengan keinginan karyawan untuk bertindak melebihi tugas dan kewajibannya terhadap organisasi, seperti membantu individu lain dalam tim tanpa ada perintah dari pimpinan. Budaya organisasi dapat menjadi penyebab atas berkembangnya OCB. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan Algadri, dkk. (2017) yang menyebutkan bahwa tidak terdapat pengaruh secara parsial yang signifikan dari variabel Budaya Organisasi terhadap *Organisational Citizenship Behavior*. Budaya organisasi tetap perlu dikembangkan, sebab Budaya organisasi yang berjalan dengan baik dapat membentuk karyawan yang terampil, memiliki kemampuan kerja, memegang teguh komitmen organisasi dan mempunyai loyalitas yang tinggi terhadap organisasi.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa pengaruh Disiplin terhadap OCB adalah positif dan signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin disiplin pegawai dalam bekerja maka OCB pegawai juga akan meningkat signifikan. Hal ini juga sejalan dengan pendapat Barza dan Arianti (2019) dalam penelitiannya Disiplin kerja terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) menunjukkan pengaruh yang positif. Artinya jika disiplin kerja ditingkatkan maka *rganizationalcitizenship behavior* (OCB) akan semakin meningkat. Dan juga Setiadi dan Lutfi (2018), Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap disiplin kerja pegawai diterima atau terdukung, artinya semakin efektif pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional maka semakin meningkat disiplin kerja

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap OCB yang diintervening oleh disiplin kerja adalah positif dan tidak signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka OCB pegawai juga akan meningkat tapi peningkatan tersebut tidak signifikan meskipun sudah diintervening oleh disiplin kerja.

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang diintervening disiplin kerja adalah positif dan signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin budaya organisasi ditempat kerja mengalami peningkatan maka disiplin kerja pegawai juga akan meningkat serta juga akan meningkatkan OCB dengan signifikan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan dari hasil penelitian, peneliti menyimpulkan bahwa Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, Disiplin Kerja dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro sudah baik hal ini terlihat dari nilai mean yang berada dalam kategori baik. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap disiplin adalah positif dan signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka disiplin kerja pegawai juga akan meningkat signifikan. Pengaruh Budaya organisasi terhadap disiplin adalah positif dan tidak signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin budaya organisasi ditempat kerja mengalami peningkatan maka disiplin kerja pegawai juga akan meningkat tapi peningkatan tersebut tidak signifikan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB adalah positif dan tidak signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa

semakin kepemimpinan transformasional ditingkatkan maka OCB pegawai juga akan meningkat tapi peningkatan tersebut tidak signifikan. Pengaruh Budaya organisasi terhadap OCB adalah positif dan signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin budaya organisasi ditempat kerja mengalami peningkatan maka OCB pegawai juga akan meningkat signifikan. Pengaruh Disiplin terhadap OCB adalah positif dan signifikan, hal ini dapat menunjukkan bahwa semakin disiplin pegawai dalam bekerja maka OCB pegawai juga akan meningkat signifikan. Pengaruh budaya organisasi terhadap OCB yang diintervening oleh disiplin kerja adalah positif dan tidak signifikan. Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap OCB yang di intervening disiplin kerja adalah positif dan signifikan

SARAN

Adapun saran yang diberikan dalam penelitian ini untuk meningkatkan OCB pegawai, hendaknya pimpinan menyelesaikan masalah-masalah yang terjadi dalam perusahaan seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan disiplin kerja agar kedepannya pegawai lebih meningkatkan kinerjanya dari sebelumnya. Dalam meningkatkan OCB pegawai, maka pimpinan harus selalu memperhatikan masalah kepemimpinannya di tempat kerja. Dimana jika para pegawai mendapatkan arahan yang baik dari pimpinan maka akan meningkatkan semangat pegawai dalam bekerja sehingga pekerjaan akan lebih cepat terselesaikan, yang nantinya tujuan yang diharapkan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro dapat tercapai dengan lancar. Sebaiknya budaya organisasi lebih ditingkatkan lagi dari sebelumnya agar kedepannya pegawai dapat bekerja lebih baik lagi dari sebelumnya dan loyalitas pegawai ditempat kerja juga akan semakin meningkat, disamping menyelesaikan tugasnya mereka dapat membantu pegawai lainya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaan. Mengupayakan dengan sebaik-baiknya agar disiplin kerja tetap dipertahankan Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro dapat ditingkatkan lagi kearah yang lebih baik lagi Supaya dapat lebih meningkatkan OCB pegawai, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Bojonegoro.

DAFTAR PUSTAKA

- Alam, Syamsu; Tamsah, Hasmin; dan Ilyas, Gunawan Bata. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Melalui Disiplin Kerja Pegawai Politeknik Ilmu Pelayaran Makassar. *Jurnal Mirai Management. Volume 4 No.1 2019*
- Algadri, Rabiyyatul Adawiyah; Muis, Mahlia; Munir, Abdul Razak. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Islamic Boarding School Tingkat Sma Di Yogyakarta. *YUME : Journal of Management. Volume 3 Issue 3 (2020) Pages 26 - 43.*
- Ayal, Andre; Tewal, Bernhard; dan Trang, Irvan. (2019). Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Di Kantor Kecamatan Sonder. *Jurnal EMBA. Vol.7 No.4 Juli 2019, Hal. 4524-4533*
- Barza, Panzi dan Arianti, Juli. (2019). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Disiplin Kerja Dan Keselamatan Serta Kesehatan Kerja (K3) Terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Pada Pramudi Bus Transmetro Pekanbaru. *Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen Vol 7. No. 4, Desember 2019 (496-508)*
- Darmawan, dan Arief Maisaroh. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Kepuasan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior Pada Islamic Boarding

- School Tingkat Sma Di Yogyakarta. *Jurnal Aplikasi Bisnis*, Vol.17 No.2 Bulan Desember Tahun 2017.
- Febrianti, Riri dan Sulastri. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap *Organizational Citizenship Behavior* dengan Budaya Organisasi sebagai Variabel Mediasi pada Rumah Sakit Bhayangkara Padang. *Jurnal Kajian Manajemen dan Wirausaha*. Volume 01 Nomor 02 2019
- Firman, Nur ; Nuryanti Mustari; Nurbiah Tahir. (2020). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kedisiplinan Pegawai Di Kantor Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Kabupaten Takalar. *Journal of Public Policy and Management*. Volume 2 Nomor 2 / November, 2020
- Gibson, James I. (2018). *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga.
- Haryono, Siswoyo. (2017). *Metode SEM Untuk Penelitian Manajemen Dengan AMOS LISREL PLS*. Jakarta: Luxima Metro Media.
- Juliandi, Azuar, Irfan, Saprial Manurung. (2015). *Metodologi penelitian bisnis konsep dan Aplikasi*. Medan : umsu press
- Kailola, Samuel. (2018). Pengaruh Kepribadian Dan Lingkungan Kerja Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dan Kinerja Tenaga Medis (Studi pada Rumah Sakit Sumber Hidup dan Rumah Sakit Hative di Kota Ambon). *Jurnal Manis* Volume 2 Nomor 2, Agustus 2018
- Luthans. 2018. *Organization Behavior*. New York: McGraw Hill International.
- Mahayasa, I Gede Aryana dan Suartina, I Wayan. (2019). Peran *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dalam Peningkatan Pencapaian Tujuan Organisasi: Sebuah Kajian Literatur. *Juima* Vol. 9 No. 2, September 2019
- Prasetyo, Indra; Aliyyah, Nabilah; Rusdiyanto; Utari, Woro; Suprapti, Sri; Kartika, Chandra; Winarko, Ruddy; Chamariyah; Panglipursari, Dwi Lesno; Muninghar, Halimah, Nur; Aminatuzzuhro; Indrawati, Mei; Junus, Onong; Herli, Mohammad; Hafidhah; Kustiningsih, Nanik; Gazali; Kusuma, Adriani; Aina, Muslimatul; Bustaram, Isnain; Risal, Zef; Zainurrafiqi; Amar, Siti Salama; Umah, Khoiroh; Khadijah, Susan Novitasari; Gustomi, Mono Pratiko; Irawan, Hendra; Rochman, Arif Syafi'ur; Pramitasari, Dini Ayu; Farid, Muhammad Miftah; Kalbuana, Nawang. (2021). *Effects of Organizational Communication Climate and Employee Retention Toward Employee Performance*. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory*. Vol: 24 Issue: 1S (2021)
- Puspita, Gita dan Sudarijati. (2018). Pengaruh Budaya Kerja Dan Iklim Kerja Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Kantor Pertanahan Kota Bogor. *Jurnal Visionida*, Volume 4 Nomor 1 Juni 2018
- Rivai, Veithzal. el. at. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Robbins, P. Stephen and Judge, Timothy A. (2017). *Organizational Behaviour*, Edisi. 13, Jilid 1, Jakarta: Salemba Empat.
- Saputra, EWHU; Indrawati, Mei; Utari, Woro. (2021) Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi Dan Pemberian Reward Terhadap Kinerja Pegawai Badan Koordinasi Wilayah II Bojonegoro Pemprov Jatim Melalui Motivasi Kerja. *Journal of Applied Management and Accounting Science* 2 (2), 104-115
- Sastrohadiwiryo, Siswanto, B. (2015). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Edisi 2. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Setiadi, Muhamad Teguh dan Lutfi. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Disiplin Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen Tirtayasa (JRBMT)* Vol. 5 No. 2, 2021 hh. 200-217
- Soerosemito, Vito Nugraha dan Cholil, Muhammad. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* Dengan Kompetensi Komunikasi Dan Motivasi Sebagai Pemediasi. *Capital*, Volume 2, Nomor 1, September 2018
-

- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edy. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana.
- Syakur, Abd.; Utari, Woro; Chamariyah. (2021). *Correlation between Organizational Roles, OBC, and Organizational Commitment toward Employees of the Limited Liability Company of State Electricity Company of APJ Jember. 2021. Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal) : Humanities*. Vol 4, No 2 (2021)
- Utari, Woro ; Iswoyo, Andi; Chamariyah; Mardiana, Fitra; Hidayat, Widi; Waras; Rusdiyanto. (2021). *Effect Of Work Training, Competency and Job Satisfaction on Employee Productivity: A Case Study Indonesia. Review Of International Geographical Education*. 11(4), Winter, (2021)
- Utari, Woro; Setiawati, Ratna; and Fauzia, Nur. (2020). *The Effect of Work Discipline on the Performance of Employees in Compensation Mediation: A Case Study Indonesia. PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology* 17 (9) (2020)
- Utari, Woro; Sudaryanto; Jannah, Nur; Sobakh, Nurus; Rusdiyanto. (2021). *Consumer interest with regard to product completeness, promotion and location: The case of Indonesia. Economic Annals-XXI*. vol: 188. issue : 3-4